



# **Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

**Facultad de Letras y Ciencias Humanas**

**Escuela Profesional de Comunicación Social**

## **“Influencia de las estrategias de comunicación interna en el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017”**

### **TESIS**

**Para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación  
Social**

### **AUTOR**

**Nadir Sanae ALMONACID BENDEZU**

### **ASESOR**

**Dra. Gaby VARGAS VARGAS**

**Lima, Perú**

**2019**



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Almonacid, N. (2019). *Influencia de las estrategias de comunicación interna en el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica*, 2017. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

**ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

"Año de La Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"


**ACTA DE SUSTENTACIÓN CON TESIS**

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los doce días del mes de abril de dos mil diecinueve, siendo las 12:00 horas, con la Presidencia de la Mg. María Magdalena García Toledo, los miembros del Jurado: el Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo, la Mg. Lisabel Doris Cabrera Vargas y su asesora, la Dra. Gaby Vargas Vargas, se reunieron con la finalidad de escuchar la Sustentación de Tesis titulada: **"INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, 2017"**, que la bachiller **ALMONACID BENDEZU NADIR SANAÉ**, ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social. La Presidenta del Jurado invitó a la bachiller a exponer su Tesis. Concluida la exposición la bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobada como BUENO con la calificación de QUINCE (15).

La Presidenta manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciada en Comunicación Social a la bachiller **ALMONACID BENDEZU NADIR SANAÉ**.

Siendo las 14:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.

  
**Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo**  
Jurado Informante

  
**Mg. Lisabel Doris Cabrera Vargas**  
Miembro

  
**Mg. María Magdalena García Toledo**  
Jurado Informante / Presidenta

  
**Dra. Gaby Vargas Vargas**  
Asesora



## **DEDICATORIA**

A Dios, por esos momentos en los que me sostuvo y me guio cuando no veía el camino.

A Mamá Leyva, por ser un apoyo incondicional cuando muchos no creían en mí.

A mis padres, Hildebrando y María Esther por todo el amor, apoyo y paciencia incondicional que me brindan día a día.

A quienes me acompañaron en mis momentos felices y tristes, especialmente a mi esposo Alfredo, a mis hermanos Guido y Dalja, y a mis amigos Nata, Sara, Erick y Yanet.

A quienes contribuyeron en mi formación profesional, con especial reconocimiento a la doctora Gaby Vargas por enseñarme a apreciar la vida y a las personas desde una perspectiva holística. A San Marcos, por todos los momentos de aprendizaje.

Y a quienes permitieron y contribuyeron, directa o indirectamente, que pueda concluir esta tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 El objeto de investigación .....	12
1.1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.1.2 Formulación del problema.....	14
1.1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.1.4 Justificación de la investigación .....	17
1.1.5 Limitaciones de la investigación .....	18
1.2 Hipótesis .....	19
1.3 Identificación y clasificación de las variables.....	21
1.4 Metodología de la investigación .....	22
1.4.1 Diseño y tipo de investigación .....	22
1.4.2 Población y muestra.....	22
1.4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	23
1.4.4 Metodología para la recolección de datos .....	25
<b>CAPÍTULO II ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Estado de la cuestión de la Comunicación Organizacional .....	26
2.1.1 Paradigmas del estudio de la comunicación organizacional.....	26
2.1.2 Estado de la cuestión del Clima Organizacional .....	36
2.1.3 Paradigmas del estudio del Clima organizacional .....	37
2.2. Marco Teórico .....	38
<b>CAPITULO III ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA</b>	
3.1 Marco legal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica (MPH).....	41
3.2 Gestión de la comunicación interna en la MPH .....	49
3.3 Estrategias de comunicación interna aplicadas.....	51
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
4.1 Análisis cuantitativo de los datos .....	54

4.1.1 Resultados estadísticos descriptivos .....	54
4.1.2 Resultados inferenciales del pre test y post test .....	57
4.1.3 Análisis complementario .....	62
4.2 Análisis cualitativo de los datos .....	89
4.2.1 Resultados de la auditoría de comunicación .....	89
4.2.2 Resultados de las entrevistas a los funcionarios .....	91
<b>CONCLUSIONES</b> .....	97
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	99
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	100
<b>ANEXOS</b> .....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla Nº 1    Lista de Cotejo: infraestructura .....	49
Tabla Nº 2    Plan de Estrategias de Comunicación Interna .....	52
Tabla Nº 3    Análisis Global del Clima Organizacional respecto al pre y post test .....	57
Tabla Nº 4    Análisis de la dimensión estructura del clima organizacional del pre y post test .....	58
Tabla Nº 5    Análisis de la dimensión responsabilidad del clima organizacional del pre y post test .....	59
Tabla Nº 6    Análisis de la dimensión recompensa del clima organizacional del pre y post test .....	59
Tabla Nº 7    Análisis de la dimensión desafíos del clima organizacional del pre y post test .....	60
Tabla Nº 8    Análisis de la dimensión relaciones del clima organizacional del pre y post test .....	60
Tabla Nº 9    Análisis de la dimensión cooperación - apoyo del clima organizacional del pre y post test .....	61
Tabla Nº 10    Análisis de la dimensión estándares del clima organizacional del pre y post test .....	61
Tabla Nº 11    Análisis de la dimensión conflictos del clima organizacional del pre y post test .....	62
Tabla Nº 12    Análisis de la dimensión identidad del clima organizacional del pre y post test .....	62
Tabla Nº 13    Análisis del Clima Organizacional según sexo .....	63
Tabla Nº 14    Análisis de la dimensión estructura según sexo .....	63
Tabla Nº 15    Análisis de la dimensión responsabilidad según sexo .....	64
Tabla Nº 16    Análisis de la dimensión recompensa según sexo .....	64
Tabla Nº 17    Análisis de la dimensión desafíos según sexo .....	65
Tabla Nº 18    Análisis de la dimensión relaciones según sexo .....	66
Tabla Nº 19    Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según sexo .....	66
Tabla Nº 20    Análisis de la dimensión estándares según sexo .....	67
Tabla Nº 21    Análisis de la dimensión conflictos según sexo .....	67

Tabla N° 22	Análisis de la dimensión identidad según sexo	68
Tabla N° 23	Análisis del Clima Organizacional según edad	68
Tabla N° 24	Análisis de la dimensión estructura según edad	69
Tabla N° 25	Análisis de la dimensión responsabilidad según edad	69
Tabla N° 26	Análisis de la dimensión recompensa según edad	70
Tabla N° 27	Análisis de la dimensión desafíos según edad	70
Tabla N° 28	Análisis de la dimensión relaciones según edad	71
Tabla N° 29	Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según edad	71
Tabla N° 30	Análisis de la dimensión estándares según edad	72
Tabla N° 31	Análisis de la dimensión conflictos según edad	72
Tabla N° 32	Análisis de la dimensión identidad según edad	73
Tabla N° 33	Análisis descriptivo del Clima Organizacional según sexo	73
Tabla N° 34	Análisis descriptivo de la dimensión estructura según sexo	74
Tabla N° 35	Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según sexo	75
Tabla N° 36	Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según sexo	76
Tabla N° 37	Análisis descriptivo de la dimensión desafíos según sexo	77
Tabla N° 38	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según sexo	78
Tabla N° 39	Análisis descriptivo de la dimensión cooperación según sexo	79
Tabla N° 40	Análisis descriptivo de la dimensión estándares según sexo	80
Tabla N° 41	Análisis descriptivo de la dimensión conflictos según sexo	81
Tabla N° 42	Análisis descriptivo de la dimensión identidad según sexo	82
Tabla N° 43	Análisis descriptivo del Clima Organizacional según edad	83
Tabla N° 44	Análisis descriptivo de la dimensión estructura según edad	83
Tabla N° 45	Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según edad	84

Tabla N° 46	Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según edad	....85
Tabla N° 47	Análisis descriptivo de la dimensión desafíos según edad	.....85
Tabla N° 48	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según edad	.....86
Tabla N° 49	Análisis descriptivo de la dimensión cooperación según edad	...87
Tabla N° 50	Análisis descriptivo de la dimensión estándares según edad	....87
Tabla N° 51	Análisis descriptivo de la dimensión conflictos según edad	.....88
Tabla N° 52	Análisis descriptivo de la dimensión identidad según edad	.....88

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1 .....	42
Gráfico N° 2 .....	47
Gráfico N° 3 .....	51
Gráfico N° 4 .....	55
Gráfico N° 5 .....	55
Gráfico N° 6 .....	56
Gráfico N° 7 .....	57
Gráfico N° 8 .....	74
Gráfico N° 9 .....	75
Gráfico N° 10 .....	76
Gráfico N° 11 .....	77
Gráfico N° 12 .....	78
Gráfico N° 13 .....	79
Gráfico N° 14.....	80
Gráfico N° 15.....	81
Gráfico N° 16.....	82

## RESUMEN

El estudio de la percepción del clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica permitió comprender los problemas existentes en su comunicación interna y en su clima organizacional, en consecuencia, la presente investigación tuvo como propósito determinar la diferencia de la percepción del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la MPH. Para ello, el enfoque de la investigación fue mixto cualitativo – cuantitativo y el tipo de investigación fue de tipo explicativo con un diseño cuasi experimental.

Los resultados demostraron que no hubo cambios significativos en la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la municipalidad después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna. Asimismo, se puede indicar que las estrategias aplicadas repercutieron positivamente en el 22% de la percepción que tienen los trabajadores de la MPH. Además, es la primera vez que se aplicaron dichas estrategias, donde los factores exógenos de contexto, el tiempo de ejecución, la cultura y la resistencia al cambio, jugaron un rol determinante en estos resultados.

**Palabras claves:** clima organizacional, comunicación interna, estrategias de comunicación, gestión.

## **ABSTRACT**

The study of the perception of the organizational climate in the employees of the Provincial Municipality of Huancavelica allows us to understand the troubles in the intern communication and the organizational climate.

This investigation had the goal to determine the difference between the perception of the organizational climate before and after the implementation of intern communication strategies in the employees of the Provincial Municipality of Huancavelica. To achieve that the investigation approach applied is a mixture of qualitative and quantitative and the kind of investigation applied is explanatory with a quasi-experimental design.

The results showed us that there were no significant changes in the perception of the organizational climate in the employees of the Provincial Municipality of Huancavelica after the implementation of strategies of intern communication. Likewise, the strategies applied had a positive effect in the 22% of the perception that the employees of the Provincial Municipality of Huancavelica have. Also, this is the first time that some strategies could be applied where the factor exogenous of context, execution time, culture and resistance to change, played a decisive role in these results.

**Keywords:** organizational climate, intern communication, strategies of intern communication, management.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación dentro de toda organización es de vital importancia, pues constituye la base de la sociedad y de todo grupo humano, independientemente de sus fines. Actualmente, es el proceso de comunicación el que permite que se logren las constantes innovaciones que el nuevo panorama organizacional exige en la gestión de las personas que conforman cada organización.

La Municipalidad Provincial de Huancavelica es una institución pública que por medio de su gestión tenía como misión "Gestionar eficientemente el desarrollo, con participación de la población organizada, a través de los espacios y mecanismos de participación ciudadana". Si bien esta perseguía fines colectivos, se debió tomar en cuenta que la institución está constituida por un grupo de personas que interactúan entre sí, que se relacionan, que pretenden cumplir con los objetivos estratégicos del municipio y que finalmente ello repercute en la gestión eficiente del desarrollo. Para lograr estos fines se debió gestionar adecuadamente la comunicación interna ya que repercute en el fortalecimiento del clima organizacional de esta institución.

Tal es así que el objetivo del estudio fue determinar de qué manera las estrategias de comunicación interna inciden en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica para así generar alternativas viables que aporten una mejora significativa de esta variable.

Para tal fin, previa medición de la percepción del clima organizacional, se elaboraron diferentes estrategias de comunicación interna las cuales fueron aplicadas en diversos talleres dirigidos a los trabajadores del municipio y por medio de diferentes canales comunicativos. Por ello se buscó determinar de forma analítico - cuasiexperimental si influyen o no las estrategias de comunicación interna en la mejora del clima organizacional de esta población, por medio de técnicas e instrumentos para la recolección de datos como la prueba de clima organizacional de Litwing y Stringer, la guía de auditoría de comunicación y las entrevistas.

Con estos resultados se espera un cambio positivo en el estado de la comunicación interna y en el clima organizacional de la Institución; así como también, que sea una guía tanto para estudiantes, tesisistas y profesionales de comunicación como para funcionarios de gobiernos locales que estén interesados en mejorar la comunicación dentro de sus organizaciones.

Por último, la estructura que presenta esta tesis es la siguiente:

El primer capítulo explica el problema de investigación desde su planteamiento, formulación, justificación, limitaciones, presentación de los objetivos, hipótesis y variables hasta la metodología aplicada.

El segundo capítulo concierne al marco teórico conceptual, en el cual se expone el estado de la cuestión y los paradigmas que existen en la comunicación organizacional.

El tercer capítulo corresponde al análisis de la comunicación interna para el clima organizacional en la Municipalidad de Huancavelica, donde se describe la situación en la cual se encontró la gestión de la comunicación interna y se explican las estrategias que se ejecutaron para incidir en el clima de esta institución.

En el cuarto y último capítulo se explican los resultados con el análisis correspondiente, tanto cuantitativa como cualitativamente. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. El Objeto de Investigación**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

Podemos definir a una organización como el espacio integrado por individuos, procesos y contenidos comunicativos. Precisamente el estudio de la comunicación organizacional tiene una gran relevancia porque se desarrolla dentro de un sistema económico, político, social con el fin de que se logre una contribución activa de sus integrantes y se dé apertura a la solución de problemas logrando un equilibrio u homeostasis de su sistema y aumento de su productividad, como lo describe, explica y predice la teoría de sistemas en relación al estudio sistemático de las relaciones que se establecen entre los distintos elementos que constituyen y los diferentes efectos de su interacción.

Por lo tanto, la comunicación organizacional podemos entender como aquella “interacción que ocurre en un sistema social complejo donde los actores principales son sus trabajadores que intercambian información en una organización”, (Chiavenato, 2009). Asimismo, se entiende que debido a los diferentes fines y estructura que persigue y presenta cada organización, la comunicación organizacional tiene diferentes características en todas las organizaciones, las misma que nos permiten identificar el estudio de la comunicación interna y externa.

En esa misma línea, la comunicación interna se puede entender, según Brandolini, A.; González, M. (2009) a “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes, que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”. En este contexto, la comunicación interna es considerada como uno de los principales procesos que permite el desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales de sus integrantes, facilita la relación entre la organización y sus integrantes, planifica la elaboración de los sistemas de contenidos comunicativos alineados a los objetivos organizacionales, asimismo orienta y desarrolla

estrategias de comunicación vinculadas a la mejora de los comportamientos de sus trabajadores. Es decir, los principales ejes de la comunicación interna se dan en relación a la implicancia de los trabajadores con su organización, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

A su vez, el proceso de comunicación interna permite que continuamente los trabajadores establezcan relaciones y construyan la realidad de la cual son parte, racionalizando así el significado de sus acciones; también como diría Puyal, E. (2001) “permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes” (intercambio de información), además permite “la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan al desarrollo organizacional” (interacción social) y “se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal” (percepción mutua entre las personas). Por lo tanto, la correcta gestión de la comunicación interna, identificando claramente en este ámbito la comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, contribuirá en la efectividad de la comunicación interna.

Precisamente en la comunicación interna descendente se focaliza la correcta transmisión de la comunicación desde los niveles estratégicos superiores hacia los niveles intermedios y operativos de la organización, facilitando la difusión, información y dirección sobre las políticas organizacionales; mientras que la comunicación interna ascendente fluye desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia los niveles jerárquicos superiores, permitiendo conocer a los directivos lo que sienten, piensan y cómo se comportan los trabajadores, por ejemplo en relación a la satisfacción laboral, la moral, los niveles de productividad, el compromiso organizacional, la confianza y el aprendizaje, los niveles de clima organizacional, etc.; información que permitirá establecer programas de intervención de tipo correctivo, preventivo y de mantenimiento. Por lo tanto, toda acción de intervención comunicativa deberá contener estrategias de comunicación basada en un conjunto de decisiones y prioridades como resultado de análisis y de diagnósticos previos.

Actualmente, la comunicación interna implica a todos los trabajadores; y en el caso del sector público involucra a todos los funcionarios, personal

nombrado, contratado, de confianza, representantes sindicales, etc., porque generan flujos de información multidireccional, y se debe ser consciente que los efectos del proceso de comunicación interna garanticen y fomenten las condiciones de un ambiente laboral idóneo, espacios laborales sanos cuyos efectos directos se observen en los niveles de productividad, ausentismo, rotación y satisfacción. Es en este contexto que se estudia el clima organizacional entendido como “la percepción de los trabajadores en relación al entorno organizacional es importante porque permite entender cómo esta percepción influye en el comportamiento de los trabajadores” (Litwing y Stringer, 1968); es decir, como fenómeno multidimensional que describe la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro una organización.

Asimismo, según Rousseau (1999) el clima organizacional es “el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los trabajadores”, lo que puede convertirse como bien señala Álvarez, S. (2001) “en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, además puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen”. Es decir, los integrantes pueden interpretar los sentimientos que tienen con otros miembros de la organización y los exteriorizan en las diferentes formas que hay en las dimensiones del clima organizacional.

Además, el clima organizacional va más allá de ser solo una percepción, puesto que su repercusión llega a la contribución activa del logro de las metas organizacionales y el estudiarlo desde el enfoque comunicativo permite identificar si esta variable es o no la determinante para que dicha percepción mejore y repercuta en el logro de los objetivos que se tiene como organización.

### **1.1.2. Formulación del problema**

Las organizaciones son contextos ambientales, sociales, culturales y psicológicamente significativos para sus miembros en los que todos los comportamientos a nivel individual, grupal y organizacional están en interacción e influencia permanente. En este contexto, el estudio del clima organizacional

permite entender que el comportamiento de los trabajadores es resultado de la percepción de diferentes características que tienen los trabajadores en relación al entorno organizacional y que a su vez condiciona la consecución de objetivos organizacionales. Es así que de acuerdo a la estructura organizacional que presentaba la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se identificaron diferentes gerencias dedicadas a la administración pública, tributaria, al planeamiento, a la asesoría jurídica, a la infraestructura, al desarrollo económico, social y a la gestión ambiental, las mismas que están en constante interacción; sin embargo se observaron de manera empírica comportamientos de los trabajadores que ocasionan un inadecuado ambiente de trabajo debido a malos entendidos entre trabajadores, los que afectan de manera significativa las relaciones entre las áreas. Tal es así, que se escucharon diferentes rumores y comentarios, como por ejemplo, 'yo trabajo más que él y ganamos lo mismo, tenemos que hacer muchos trámites para solicitar un permiso, hay mucha desconfianza en nuestro trabajo, no hay muchas oportunidades de seguir ascendiendo aunque sí nos han comenzado a capacitar, en el municipio somos muchos pero pocos especialistas, no nos conocemos muchos con otras áreas, para hablar con el gerente debo de solicitarlo por mesa de partes, somos muy individualistas, nos cuesta trabajar en equipo, no tenemos un correo institucional, solo nos enteramos de algo cuando nos visita alguien de recursos humanos'.

De la misma manera, algunos de los trabajadores manifestaron que los de otras áreas, no hacen caso a todas las indicaciones que se les da, o que solo hacen caso a su superior directo; así mismo, se han notado discrepancias, discusiones y malos entendidos entre el área de imagen institucional y la subgerencia de recursos humanos.

Estos hechos demostraron que existen problemas en la comunicación interna de la municipalidad y la existencia de un clima organizacional inadecuado que, de continuar así, probablemente los conflictos y rumores se incrementen; sin embargo, esta situación permitió también dirigir la atención sobre en qué medida esta percepción puede ser cambiada si se mejora y/o gestiona de manera adecuada el clima organizacional a través de las estrategias de comunicación interna.

Por lo antes descrito, se pretende despejar la siguiente pregunta de investigación:

**¿En qué medida difiere la percepción del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica?**

### **1.1.3 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo General:**

Determinar la diferencia de la percepción del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

#### **Objetivos Específicos:**

Identificar la diferencia del factor estructura del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor responsabilidad del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor desafíos del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor relaciones del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor apoyo del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor estándares de desempeño del clima

organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor conflictos de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor identidad de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar la diferencia del factor responsabilidad del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

Identificar el nivel de clima organizacional antes de la ejecución de estrategias de comunicación (pre test).

Diseñar, evaluar y ejecutar estrategias de comunicación interna basadas en el resultado preliminar de pre test.

#### **1.1.4 Justificación de la investigación**

Una de las características más importantes de las organizaciones es el clima organizacional siendo una variable relevante para entender de qué manera la percepción del entorno organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones de hoy; y es importante saber que la interacción trabajador- organización está basada en un proceso de comunicación donde participan elementos que pueden alterar la transmisión y comprensión de los mensajes. Es por ello, que el estudio del clima organizacional para la Municipalidad Provincial de Huancavelica permitió proporcionar los niveles de la percepción del clima organizacional de fuente directa, y en base a estos resultados, diseñar estrategias de comunicación que permitieron conocer su relevancia en el clima organizacional evaluado. Además, es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos de la municipalidad como institución pública representativa, pero enfocado en el estudio de la comunicación organizacional interna y el clima organizacional de dicha Entidad.



Por lo tanto, con esta investigación se pretende abrir la puerta a una mejor interacción, relación y comprensión de la comunicación al interior de una organización pública y a contribuir a través de la comunicación con la mejora del clima organizacional de los trabajadores puesto que en la sociedad peruana aún no se comprende el valor que tiene la comunicación dentro de las organizaciones, por ser considerada un gasto innecesario y no una inversión.

Cabe resaltar que los resultados de la investigación sirven como base para obtener información, conocer y comprender en qué medida las estrategias de comunicación interna pueden contribuir o no con la mejora del clima organizacional de una entidad pública en el interior del país. De igual manera conocer si la planificación e implementación de estrategias comunicativas son suficientes y acorde con la realidad encontrada para que así se logre la mejora significativa de esta situación específica y con relación a cada una de las dimensiones de esta variable; finalmente es un aporte de información actualizada para que la Municipalidad Provincial de Huancavelica y otras instituciones públicas puedan tomar acciones y cambiar la realidad encontrada.

### **1.1.5 Limitaciones de la investigación**

#### **Delimitación Espacial**

La investigación se desarrolló en la ciudad de Huancavelica. Asimismo, los resultados de la investigación serán aplicables solo a poblaciones con características y área geográfica similares.

Ausencia de investigaciones previas en relación al estudio de la percepción del clima organizacional y estrategias de comunicación en el ámbito de la investigación.

Ausencia de investigaciones previas en relación al estudio de la percepción del clima organizacional y estrategias de comunicación a nivel local y regional, del contexto de la investigación.

#### **Delimitación Social**

La investigación se contextualizó en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

### **Delimitación Temporal**

La investigación se desarrolló en el periodo comprendido entre abril de 2017 y setiembre de 2017.

### **Delimitación Conceptual**

Litwing y Stringer (1968) consideraron al clima organizacional como “un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento”.

## **1.2 Hipótesis**

### **Hipótesis General:**

***H<sub>i</sub>*:** Existe diferencia significativa del clima organizacional después de la ejecución de estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>o</sub>*:** No existe diferencia significativa del clima organizacional después de la ejecución de estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

### **Hipótesis específicas:**

***H<sub>1</sub>*:** Existe diferencia significativa del factor estructura del clima organizacional después de la ejecución de estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>o</sub>*:** No existe diferencia significativa del factor estructura del clima organizacional después de la ejecución de estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>2</sub>*:** Existe diferencia significativa del factor responsabilidad del clima

organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>0</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor responsabilidad del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>3</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor desafíos del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>0</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor desafíos del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>4</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor relaciones del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>0</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor relaciones del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>5</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor apoyo del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>0</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor apoyo del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>6</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>0</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor desempeño del clima

organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>7</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor conflictos de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>8</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor conflictos de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>8</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor identidad de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>9</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor identidad de desempeño del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>9</sub>:*** Existe diferencia significativa del factor identidad responsabilidad del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

***H<sub>10</sub>:*** No existe diferencia significativa del factor identidad responsabilidad del clima organizacional después de ejecutar estrategias de comunicación interna en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2017.

### **1.3 Identificación y clasificación de variables**

**Variable independiente X:** estrategias de comunicación interna.

**Variable dependiente Y:** percepción del clima organizacional.

**Variable de control:** Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

## 1.4 Metodología de la Investigación

### 1.4.1 Diseño y tipo de investigación

El enfoque de la investigación fue de corte mixto cuantitativo – cualitativo, con énfasis en el paradigma cuantitativo; el tipo de investigación fue de tipo explicativo con un diseño cuasi experimental, es decir, esta investigación, de acuerdo al documento de la UOC<sup>1</sup>, (s.f.) “comparte gran parte de las características de un experimento, pero las comparaciones en la respuesta de los sujetos se realizan entre grupos ‘no equivalentes’, que se pueden diferenciar en muchos otros aspectos”.

Además, según el mismo documento de la UOC, (s.f) “el diseño más habitual de este tipo de investigación es el estudio antes-después de un sólo grupo o con grupo de control no equivalente. Este tipo de diseño se basa en la medición y comparación de la variable respuesta antes y después de la exposición del sujeto a la intervención experimental”. Es por ello que en esta investigación primero se aplicó un pre test y luego de ejecutar las estrategias de comunicación en el sujeto, un post test, logrando así evaluar el clima organizacional antes y después de la aplicación de las estrategias de comunicación planteadas.

### 1.4.2 Población y muestra

La población del estudio estuvo constituida por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica en un total de 372<sup>2</sup> trabajadores. Asimismo de acuerdo al tamaño de la población se determinó una muestra de tipo probabilístico al azar simple conformada por mayor o igual a 189 trabajadores, la cual fue definida a través de la siguiente fórmula estadística:

$$n \geq \frac{NZ^2PQ}{E^2(N-1)+Z^2PQ} \qquad n \geq \frac{372(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(372-1)+(1.96)^2(0.5)(0.5)} \qquad n \geq 189$$

<sup>1</sup> UOC: Universidad Abierta de Cataluña.

<sup>2</sup> Según la relación de personal de la MPH - 2011 especificado en el Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014, información ratificada por la actual gestión 2015 - 2018.

Donde:

n: Tamaño de muestra

Z: Nivel de confianza al 95% (1.96)

P: Proporción de éxito del 50% (0.5)

Q:  $1 - p$  (0.5)

E: Margen de error muestral del 5% (0.05)

N: Población (372)

### 1.4.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.

Para el levantamiento de la información se aplicaron técnicas directas cada uno con sus instrumentos de recolección de datos. Así, las técnicas de recolección de datos cualitativas que se utilizaron fueron la observación, con su instrumento lista de cotejo; la entrevista a profundidad, con el guion de preguntas, y el análisis documental con la guía de auditoría de comunicación; y para la recolección de los datos cuantitativos, es decir para la medición de clima organizacional, se aplicó la técnica de la Prueba y su instrumento de recolección de datos fue la escala de clima organizacional de Litwing y Stringer (1968).

- a) **Lista de Cotejo:** Permitió conocer de manera aleatoria y práctica la situación real de la Municipalidad para identificar los síntomas que presentaba con respecto a su comunicación organizacional.
- b) **Guion de preguntas:** Se elaboró un listado de preguntas con la finalidad de conocer a fondo la perspectiva que los principales funcionarios y líderes tenían acerca de la comunicación y del clima en su institución.
- c) **Guía de auditoría de comunicación:** Facilitó el conocimiento más específico de la forma de comunicación que presentaba la Municipalidad de Huancavelica al inicio de la investigación; así también, los mensajes claves, documentación y canales más utilizados por esta institución, con la finalidad de conocer las estrategias comunicativas que se venían realizando y, cuáles modificar o plantear para los fines del objetivo de esta investigación. El autor de la guía de auditoría del instrumento es el Licenciado Franz Portugal Bernedo, docente de la UNMSM.

La ficha técnica de la guía de comunicación utilizada es la siguiente:

Autor:	Franz Portugal Bernedo
Adaptación:	Jherson R. García
Año:	2013
Nombre original:	Guía de auditoría de comunicación
Procedencia:	Perú
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	60 a 120 minutos aproximadamente
Objetivo:	Evalúa el estado de la Comunicación organizacional.
Divisiones:	1.- Auditoría de la unidad de comunicación. 2.- Auditoría de las funciones de la unidad de comunicación. 3.- Comunicación interna. 4.- Análisis de la identidad visual corporativa.

- d) **Escala de Clima Organizacional:** Es el instrumento que permitió determinar evaluar la percepción del entorno organizacional de los trabajadores.

La ficha técnica fue extraída de la tesis de Valle C. (2016):

La escala de clima organizacional utilizada fue de autoría de Litwin y Stringer (1968) y el autor encargado de la revisión psicométrica en Perú fue Luis Vicuña (2006). El nombre original del instrumento es 'Escala de Clima Organizacional', su administración puede ser individual o colectiva, con una duración de 15 a 30 minutos aproximadamente cuyo objetivo es medir el clima organizacional. En esta escala se consideran 9 dimensiones las cuales son: estructura, responsabilidad (empowerment), recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad. (p.22)

**Validez:** "La validez fue establecida por el método de análisis de constructo, por la que se esperó que los examinados comprendidos dentro del cuartil tres difieran significativamente de los examinados comprendidos en el cuartil uno, mediante la discriminación de los Ítemes para lo cual se contrastó las medias aritméticas del grupo superior e inferior mediante la prueba t" (Lecaros, K. 2006).

**Confiabilidad:** "El índice de error de medición del cuestionario fue por el método de la consistencia interna utilizando la fórmula K20 de Kder-Richardson, la misma que arrojó un coeficiente de 0.92 con un nivel muy alto" (Lecaros, K 2006).

#### 1.4.4 Metodología para la recolección de datos

Las actividades programadas para la recolección de datos fueron las siguientes:

**Primero:** Se solicitó autorización al alcalde de la Municipalidad Provincial de Huancavelica aprobando el proyecto de medición del clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

**Segundo:** Una vez aprobado el proyecto de medición se pasó a realizar un pre diagnóstico en la Municipalidad Provincial de Huancavelica con los instrumentos lista de Cotejo y Auditoría de Comunicación.

**Tercero:** Antes de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se pasó a Informar y sensibilizar a los trabajadores sobre el proceso de medición enfatizando el carácter anónimo del mismo.

**Cuarto:** Luego de la aplicación de la prueba de escala de clima organizacional - Pre test., se analizaron los resultados y se pasó a diseñar, aplicar y ejecutar las estrategias de comunicación durante meses.

**Quinto:** Luego de la ejecución de las estrategias de comunicación se aplicó la prueba escala de clima organizacional - Pos test.

**Sexto:** Asimismo siendo necesario datos cualitativos se pasó a realizar entrevistas a los gerentes municipales.



## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Estado de la cuestión de la Comunicación Organizacional**

Para entender el proceso social de la comunicación organizacional es necesario analizar las diferentes perspectivas que describen, explican y predicen este proceso; por ello, seguidamente se presentan las diferentes perspectivas que articulan, que nos ayudan a entender y dar sentido al mismo. En esa línea el estado de cuestión de la comunicación organizacional se puede analizar desde el paradigma clásico de las teorías de las organizaciones; la escuela clásica; humanista; sociológica; de contingencia y postindustriales de la administración; las mismas que se desarrollan a continuación:

##### **2.1.1 Paradigmas del estudio de la comunicación organizacional**

Kreps (1990) citado por Irene Trelles, 2004, definió a la “comunicación organizacional como el proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que les da la capacidad de cooperar y de organizarse”. El entendimiento del proceso de la comunicación en el ámbito organizacional ha evolucionado.

El estado de arte del estudio de la comunicación organizacional permite analizar desde la perspectiva de las teorías de las organizaciones, el enfoque clásico de las organizaciones representado por Max Weber (1949) con las teorías de la burocracia; Fayol (1949) autor de la teoría clásica de la administración; Taylor (1911) considerado el padre de la administración científica del trabajo, y representante de la teoría clásica de las organizaciones, el modelo matemático informacional de Shannon y Weber (1948), la psicología conductista Watson y Skinner (1929) este enfoque permite analizar y entender la comunicación como la difusión de la información en una sola dirección de arriba hacia abajo siguiendo una jerarquía predeterminada, donde los trabajadores

recibían información necesaria para su tarea, es decir solo se transmitían las órdenes, las normas y métodos de trabajo, enfatizando en la especialización y aislamiento de los trabajadores, además se consideraba a la organización como un sistema cerrado. Asimismo, este paradigma positivista de la comunicación nos permite entender la comunicación basada en una mirada instrumental, es decir, en la eficiencia de los canales, flujos y códigos, en esta perspectiva se centran en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través de canales que vincula al emisor con el receptor. La crítica a esta perspectiva es el carácter mecanicista que plantea y no explican las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen.

Por su parte, las escuelas clásicas enfatizaron en la importancia de la información más que en el proceso de comunicación, el mismo que debía seguir los canales preestablecidos. Todo cambio era responsabilidad de la dirección y no de los trabajadores, se enfatizaba en el cumplimiento de las instrucciones. Predominaba, según Benoit (1994) “la comunicación formal y descendente, basada en la transmisión de información”.

Mientras que el enfoque humanista desde la escuela de las relaciones humanas con los aportes de Elton Mayo y Kurt Lewin (1933), la perspectiva antropológica de Radcliffe, Brow y Malinowski (1949) y la psicología cognitiva de Hovland y Berlo (1959) y la teoría funcionalista de Lazarsfeld (1945) enfatizaron en el trabajo en equipo y hacen gran énfasis en las personas, para lograr la cohesión, contrario a la propuesta del enfoque clásico. Este paradigma contribuyó de manera significativa en el análisis de la comunicación organizacional, considerando la comunicación descendente, ascendente y horizontal “como una forma de valorar el trabajo, y fomentar la creatividad y productividad” (Fisher, 1993). En este mismo paradigma encontramos las escuelas motivacionales a Maslow (1908), Likert (1967) y Mac Gregor (1960) quienes sostuvieron que los trabajadores felices son más productivos.

El principal interés que tiene esta perspectiva es darle al enfoque mecanicista de la comunicación el carácter humano que tiene pues esto permite que las relaciones humanas mejoren, ya sea a través de la comunicación informal, de las expresiones del pensamiento y/o de la constante interacción

entre los miembros de una organización, es así que este enfoque aporta de manera significativa a la gestión de la comunicación interna, a nivel descendente, ascendente, horizontal y transversal es decir la comunicación en todas las direcciones. Asimismo, desde esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos aprueban reconocer la asociación entre las cogniciones y los comportamientos lo que permite centrarse en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Hovland aportó por ejemplo en la elaboración de su modelo enfatizando en las variables vinculadas al cambio de actitud producido por la comunicación.

Por otro lado, la perspectiva de la sociología critica el enfoque humanista de la comunicación ya que señala a los psicólogos de no considerar las estructuras organizacionales al analizar la comunicación. Para esta perspectiva, “la organización debe ser vista como un factor importante en la determinación de la conducta humana con sus estructuras físicas, sociales en un marco de sistema de relaciones” (Félix A., 2014). Precisamente el enfoque sociotécnico Emery y Trist (1961) concebían a las organizaciones como dinámicas, en permanente relación con su medio, considerando una interacción permanente entre el sistema tecnológico, social y la organización del trabajo; es decir este enfoque permite el desarrollo de una comunicación multidireccional, mientras que Crozier y Friedberg (1981) enfatizaron en las relaciones informales. Finalmente, esta perspectiva cuenta con el enfoque del Modelo de los Sistemas Sociales el cual consideró a toda organización como un complejo donde se interrelacionan e interactúan las partes interdependientes que se van adaptando de acuerdo a su contexto social para perseguir objetivos como organización. Su principal contribución con el presente estudio es que recomiendan “prestar más atención a las personas, al estudio del clima y cultura organizacional” pues estas variables permitirán una mejor relación laboral. Sus principales teóricos fueron March y Simon (1958), extraído de Félix A. (2014).

Otra perspectiva fue la teoría general de sistemas de Von Bertalanffy (1950), la teoría matemática de Shannon y Weber (1948), la psicología social de las organizaciones de Katz y Kanh (1966) que hicieron énfasis en la importancia de la comunicación en el funcionamiento de las organizaciones pensada como

un sistema, es decir en el cual una organización está compuesta por subsistemas, que a la vez son diferentes y se interrelacionan, por lo tanto las partes y sus relaciones son importantes, pues como diría Bartoli (1992) “organizar y comunicar en una perspectiva de gestión supone a la vez determinar un marco estratégico, firme y pilotar márgenes de maniobra interculturales o interpersonales”. Esta perspectiva enfatizó en el estrecho vínculo entre la comunicación y gestión, considerando la dimensión comunicativa asociada a la eficiencia. Así se podría entender que la incertidumbre no está en el ambiente sino en la percepción y en la interpretación de las organizaciones.

En esta misma línea encontramos a la teoría de la contingencia que a diferencia de la teoría de sistemas señala que tanto las variables del ambiente como del contexto se van adaptando de acuerdo a las prácticas culturales, de gestión y a las estructuras ya instauradas por la organización, es decir “la comunicación es el proceso donde las personas expresan y comparten la cultura” (Fisher, 1993), es por ello que según autores como Kreps (1990), extraído de Félix A. (2014) “dos funciones básicas de la comunicación organizacional son, entonces, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma cultura”. Cada actor que participa dentro de un sistema de comunicación podrá relacionarse interdependientemente dentro del mismo con los otros actores que conforman la organización.

Asimismo, los enfoques postindustriales de la administración conciben a la comunicación como el factor clave de la organización. También identifican a la comunicación y la cultura organizacional estrechamente vinculadas y además se enfatizan en reconocer la función de la comunicación. Hoy en día, en plena sociedad del conocimiento, la comunicación es vista como apoyo fundamental para la gestión de conocimiento y las tecnologías de la comunicación permiten la transmisión de la comunicación interna y externa.

En conclusión, tras recorrer la evolución de estos paradigmas que giraron en torno a la comunicación es importante destacar que la dimensión humana es la que permite mejorar la comunicación interpersonal pues tiene como fin el respeto y el entendimiento entre el emisor y el receptor, sean o no de una misma

organización.

Recordemos que las organizaciones están integradas tanto por individuos, procesos y contenidos comunicativos con la única finalidad de perseguir metas de acuerdo a los diferentes contextos sociales, políticos, económicos y culturales en el que se encuentren relacionados con otros individuos, es por ello que se debe dejar a un lado el concepto de que la comunicación solo es el proceso de transmisión de información ya que es también el proceso que transmite un análisis de lo que entiende, percibe o siente el ser humano.

En las organizaciones aún prevalece la dimensión instrumental y esto se percibe aún más en las instituciones gubernamentales pues solo consideran que la comunicación es el proceso que transmite información; por ello la importancia del comunicador de hoy radica en que se difunda y practique una comunicación pero con dimensión estratégica debido a que únicamente con una correcta gestión de la misma se podrá añadir “valor a las organizaciones” y porque es “a través de ella *que* la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos (Kunsch, en M. Marchiori, M., 2006)” extraído de Félix A. (2014).

Actualmente en la Academia son escasos los estudios directamente relacionados al clima organizacional y a las estrategias de comunicación interna en los Gobiernos Municipales de provincias en el interior del país; sin embargo, a continuación, se detallan algunos de los estudios realizados, a nivel nacional e internacional, que aportan de manera significativa con el presente estudio ya sea con su metodología aplicada o sus hallazgos.

Roca, V. (2012) en su investigación tuvo como objetivo determinar la “relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga en la región de Ayacucho, periodo 2009 – II”. Lo relevante de la investigación radicó en su estructura pues su metodología de investigación fue referente del tipo de investigación cuantitativo y también porque su nivel de investigación correlacional comparaba dos variables, el cual es un modelo similar

a lo que se realiza en esta investigación, aunque cabe resaltar que con un enfoque de tipo analítico cuasi experimental.

Mejía, C.; Rodríguez, J. (2005) realizaron una investigación vinculada a “la comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional”, donde tomaron en cuenta un enfoque de comunicación que partió de la Teoría de las Organizaciones, la cual incorporó al presente estudio diversos enfoques desde el clásico, humanista, socio técnico, postindustriales de la administración; así como la teoría general de sistemas, la teoría matemática y la teoría de la contingencia. Por lo tanto, el concepto de comunicación que exponen es bajo una visión más integradora, que les permitió conceptualizar una propuesta comunicativa, que con la ayuda de otras estrategias y herramientas pueden cambiar y desarrollar en conjunto un determinado objetivo; conclusión que se consideró también durante el planteamiento de la hipótesis en esta tesis.

Planas, L. (2010) realizó su investigación vinculado a la “comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de futuro” Su objetivo general fue establecer el tipo de relación entre comunicación interna y la opinión ética de los trabajadores de Soluciones del Futuro, S.A. en Caracas, 2010. Se realizó una investigación cualitativa etnográfica y se situó en un nivel descriptivo. Sus conclusiones fueron que el tipo de relación entre Comunicación interna y opinión ética de los trabajadores de Soluciones el Futuro, S.A. es de tipo comunicacional informal. Asimismo, los trabajadores perciben a Soluciones del Futuro, S.A. como una empresa ética cuya actuación se soporta en tres conceptos: Valor, Compromiso y Respeto. Como organización quedan en el plano de la comunicación interpersonal; sin embargo, hay indicios que existen medios informales y otros formales de comunicación empresarial que facilitan la divulgación de valores éticos en la organización como: Informales y Formales y por lo tanto permite que se tome a consideración este tipo de comunicación informal en organizaciones públicas como es la Municipalidad.

Villugas, T. (2007), tuvo como finalidad “mejorar la imagen de la organización” actuando desde el problema, que en el caso era la identidad corporativa; “lograr la identificación del personal”, trabajando el proceso de comunicación de la misma, así como “resaltar el rol fundamental de los miembros

de la organización en comunicar la identidad (autoimagen) de la organización a través de su comportamiento cotidiano”. En sus conclusiones reconoció que “la Municipalidad Distrital de Santa Anita no cuenta con una política de comunicación que permita elaborar el plan de comunicaciones. Además, los productos de comunicación interna utilizados en la MDSA no son los adecuados porque en su mayoría están dirigidos al público externo”, lo cual parece ser también una constante en diferentes municipios y señala que existen pocas charlas y mínimas capacitaciones para su público interno lo cual también repercute en la problemática encontrada de esta investigación; y finalmente resalta la importancia de que “el personal de la municipalidad se identifique con su organización”. Su principal aporte en esta tesis radica en la investigación de una institución que presenta similares características al público objetivo de esta investigación.

Galiano Vásquez, A. (2007) en su tesis titulada “Estrategias de comunicación y políticas de desarrollo local para los jóvenes de San Juan de Lurigancho” si bien analizó los vínculos existentes entre la juventud con la municipalidad también estudió estos vínculos con diferentes organizaciones a fin de mejorar las deficiencias relacionadas con los enfoques comunicativos aplicados en la política para el desarrollo de este público objetivo. Su contribución permitió conocer qué tipos de estrategias fueron adecuadas para ese contexto y cuáles no para así poder plantear estrategias en base a la experiencia a posteriori. También permitió hacer una diferenciación entre las estrategias para un público externo como fue dirigido en la tesis de Galiano y las estrategias dirigidas hacia un público interno, pues ambas persiguen otros objetivos.

Luna, M. (2013) desarrolló la investigación “El programa LCD para la modificación del clima organizacional, en un call center en la ciudad de Lima”, tuvo como propósito determinar la diferencia del clima organizacional después de aplicar el programa LCD utilizando como parte de la metodología una pre y post prueba, la cual se toma como referencia en la metodología del presente estudio por tener objetivos similares y ser de tipo cuasiexperimental. Como conclusiones se logra que el 60% del resultado general tenga incrementos

significativos en la modificación del clima organizacional y para el 40% restante, donde no hubo diferencias significativas, recomienda que se implemente el programa como parte de la política administrativa de la empresa pues el desuso puede ocasionar el retorno a la fase inicial que era un clima organizacional poco favorable que se reflejaba en la rotación y ausentismo laboral.

Bendezú, S. (2016) investigó sobre “La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao” donde recomendó que se implemente un plan anual de comunicación interna que permita garantizar la efectividad de las comunicaciones, pero teniendo en cuenta que se sigan algunos criterios como son “el establecimiento de objetivos (realistas y cuantificables), el diseño de una estrategia, la segmentación de los públicos internos, la elaboración de mensajes claves para cada target, la construcción de indicadores de gestión, un presupuesto, y la retroalimentación de todo el proceso para corregir posibles desviaciones en el logro de los objetivos planteados”.

Los antecedentes antes mencionados aportan al presente estudio en la medida que se desarrollan investigaciones relacionadas a las variables de investigación que se exponen.

## **Proceso de Comunicación Interna**

Las organizaciones son sistemas abiertos que están en constante interacción con su medio tal como lo señala la teoría general de sistemas, que concibe como un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen en un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto. Las principales características de las organizaciones constituyen un sistema socio – técnico porque interactúan elementos técnicos y humanos, además están en permanente interrelación con su entorno, tiene capacidad para adaptarse a los cambios, asimismo su estructura organizacional debe posibilitar la comunicación entre sus elementos y su entorno, también se debe concebir la totalidad de las partes del sistema, en esta perspectiva las



personas son el principal eje de toda organización. Por lo tanto, “la comunicación interna es parte del sistema social de la organización, discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo” (Haass y Drabek, 1946).

La comunicación interna según Paúl Capriotti (2009) es un “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”. Por otro lado, Andrea Brandolini y Marín González (2009), con una mirada crítica acerca de la comunicación interna, la definieron como “una herramienta o una técnica de gestión, donde el objetivo primordial es la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje. La comunicación interna es un ámbito en el que confluyen varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencias de la comunicación y periodismo”.

Mientras que para Núria Saló (2005) “la comunicación interna es la distancia que resulta de la confrontación entre el discurso destinado hacia el entorno externo mediatizado por las técnicas, y los productos de comunicación y el discurso y las técnicas que la organización se plantea para proporcionar información a los empleados”. Para Charry, H. (2017) “la comunicación interna es un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas (seguir o no unas reglas establecidas) y, cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad”. Finalmente fue Kreps (1990) citado en Irene Trelles (2004:43) quien consideró que “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.”

### **Funciones del proceso de la Comunicación Interna:**

Dentro del proceso de la comunicación Interna las principales funciones

que considera Paul Capriotti (1998) son:

(...) producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, *tanto a nivel personal como profesional*, (...), también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía (...) estimulará la cohesión entre las personas en el grupo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, (...). Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal -en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional (...) lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización. (pp.4,5,6)

### **Estrategias de comunicación interna**

El concepto estrategia se definió por la FAO (2008) “como una serie sistemática planificada de acciones que combinan diferentes métodos, técnicas, para lograr un cambio concreto u objetivo, utilizando los recursos disponibles, en un tiempo determinado. Por lo tanto, una estrategia de comunicación se puede concebir como una serie de acciones planificadas que pretenden lograr un objetivo a través de métodos, herramientas de comunicación”, es decir antes de diseñar una estrategia de comunicación se debe realizar un diagnóstico para la determinación del problema y definir los objetivos los mismo que deben determinar las estrategias para lograr los objetivos.

En el ámbito de las organizaciones debemos identificar claramente los problemas vinculados a la comunicación de los problemas estructurales; en este último los problemas deben ser tratados a nivel estratégico, mientras que los problemas vinculados a la comunicación son aquellos que están relacionados con el comportamiento de los trabajadores entre ellos podemos identificar sus percepciones, actitudes, intenciones, comportamientos, los mismos que requieren un cambio de conciencia, mejora de conocimiento, cambio de prácticas con relación a su participación.

Precisamente el estudio pretendió diseñar, evaluar y ejecutar estrategias de comunicación para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad de Huancavelica.

### **2.1.2 Estado de la cuestión del Clima Organizacional**

La sociedad del conocimiento trajo como consecuencia nuevas formas de gestión en las organizaciones, principalmente ha tenido una gran influencia en el ámbito de la dirección de personas, porque se considera a los colaboradores como el factor más importante para el logro de sus objetivos y el éxito de planes y logro de metas organizacionales.

Una de las variables más estudiadas hoy en día es el clima organizacional, entendido como “la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente de su organización” (Litwing y Stringer, 1968). Por lo que es importante saber que esta variable presenta consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Finalmente, los trabajadores con un alto grado en la percepción de su ambiente laboral estarán identificados con los objetivos organizacionales y difícilmente optarán por retirarse. “Los estudios realizados en torno a este tema constatan la importancia que el clima ha alcanzado en el contexto de las organizaciones y, a pesar de ello, no existe un acuerdo generalizado sobre el significado y alcance del término (Olaz, 2009; García y Sánchez, 2008; Gómez, 2004, Jaime y Araujo, 2009).” citado por Acosta, B.; Venegas, C. (2010).

Las definiciones en torno al clima permiten la construcción de este concepto, sin embargo, es preciso considerar lo señalado también por Acosta, B.; Venegas, C. (2010)

El constructo de clima organizacional conocido también como ‘atmósfera’, ‘ambiente’ o ‘aire’ (Olaz, 2009) fue introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 (citado en Brunet, 2004). No obstante, se le confunde con otros conceptos como: cultura, satisfacción o calidad de vida (Gómez, 2004). (p.164).

Por lo tanto, para no caer en estas confusiones es preciso aclarar que esta

investigación se basó en el concepto de Litwin y Stringer (1968) que conciben al clima como la “percepción” del ambiente organizacional que tienen los trabajadores de la MPH.

### 2.1.3 Paradigmas del estudio del clima organizacional

El estudio del clima organizacional involucra tres paradigmas para su conceptualización:

**a) El enfoque estructural** de Forehand y Gilmer (1964), sus máximos representantes, quienes definen clima organizacional “al conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma”. Citado de Luna, M. (2013).

De ello se deduce que estas características están compuestas por aquellos elementos físicos como son la cantidad de empleados que la conforman, los flujos y el alcance del control administrativo como centralización o descentralización en las tomas de decisiones, los niveles jerárquicos, el tipo de tecnología, los tamaños de las áreas con respecto a las demás áreas, el grado de formalización pues junto a otros posibilitan que ciertos climas existan como reacción de los propios miembros de la organización. Por lo que concluyen que este tipo de enfoque considera al clima de una organización producto de la estructura existente en la misma organización y aunque no desestima la participación del individuo como influyente del clima, no considera que sea la determinante como sí lo es lo estructural.

**b) El enfoque subjetivo** refiere al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Este enfoque considera como aspecto relevante del clima las percepciones que los empleados tengan de la misma pero ligado a la satisfacción de sus propias necesidades sociales y logros. Para los investigadores Halpin y Crofts (1962) es también asignado como relevante la ‘consideración’, específicamente por parte de un superior al trabajador; y las dimensiones intimidad, alejamiento y obstáculo como componentes del clima. Por tanto, se infiere que este enfoque considera más el recurso humano de la

empresa, el liderazgo, las comunicaciones, los estilos gerenciales, los conflictos, etc. y se sustenta en la teoría humanista.

**c) El enfoque integrador** fue definido tanto objetivamente como subjetivamente de sus anteriores enfoques pues el clima organizacional si bien presenta una naturaleza estructural y objetiva, también presenta una naturaleza subjetiva tal como lo conceptualizaron Litwin y Stringer (1968) “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. Con su postura, destacan la importancia de abarcar las percepciones que tienen los integrantes de su organización, pero también la opinión que comparten con respecto a la estructura, consideración, recompensa, apoyo, desafío, estándares y apertura que prevalecen en la organización que trabajan.

## **2.2. Marco teórico**

### **Paradigma teórico que sustenta la investigación**

El paradigma científico que respalda el estudio de esta investigación es el integrador de Litwin y Stringer (1968) el mismo que describe, explica y predice el problema observado en la municipalidad, pues nos permite entender que el ambiente de trabajo es “producto de la interacción entre la percepción y el entorno organizacional”; es decir, es la percepción que tiene cada miembro de la MPH sobre su institución, pero a su vez es la opinión que comparten entre sí relacionados a la estructura, la consideración, la recompensa, el apoyo, los retos, los estándares y el manejo de conflictos y relaciones que perciben día a día en esta organización.

En esta línea, este estudio se sustenta en la ‘teoría del clima organizacional’ de Litwin y Stringer (1968) pues se les atribuye ser “los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual”. Para ellos, esta ‘perspectiva perceptual’ engloba que los trabajadores de una

determinada organización puedan percibir ciertos factores ambientales, sociales, psicológicos que, de manera, directa o indirectamente, terminan influyendo en sus comportamientos y motivaciones y además consideraron que estos factores puedan ser medidos. A estos factores diversos autores de la literatura empresarial denominaron dimensiones, tal es así, que para Litwin y Stringer (1968) existieron nueve dimensiones que explicarían los determinantes para un determinado clima organizacional. A continuación, presentamos de manera descriptiva las dimensiones extraídas según Litwin y Stringer (1968):

1. Estructura: Vinculada a la percepción que tienen los miembros de su organización acerca de las reglas organizacionales, los procesos formales, los trámites y las regulaciones; en otros términos, relacionados a lo que se percibe de los canales institucionales que utilizan en la organización (lo burocrático) y otras limitaciones que los trabajadores terminan afrontando durante sus labores diarias.

2. Responsabilidad: Esta dimensión destaca la autonomía que siente cada trabajador al realizar sus tareas asignadas. Se debe considerar que está va de la mano con el compromiso que sienten hacia los resultados y las decisiones que toman con relación a su trabajo.

3. Recompensas: Refiere a la percepción de los miembros de la organización con relación a las recompensas y/o estímulos que reciben por su esfuerzo realizado en su trabajo; esto implica tanto a los salarios y/o remuneraciones, pero también a los incentivos no remunerados, como son los mensajes de valoración, de agradecimiento, de felicitaciones, etc.

4. Desafíos: Corresponde al sentimiento que tienen los trabajadores acerca de los riesgos que asumen al realizar su trabajo y de la aceptación que toman ante un desafío que su organización traza para el logro de determinados objetivos. Apaza H.; Quispe Y. (2016) citaron lo siguiente “Para Berg (1965) c.p. Litwin y Stringer (1968), c.p. Dotti, A (2002) desarrolla una teoría donde dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia. Las condiciones ambientales en cuanto al riesgo o toma de riesgo son importantes determinantes para la motivación al logro y a la

conducta relacionada con el mismo”.

5. Relaciones: Es la percepción por parte del público interno de una organización según Litwin y Stringer (1968) citado por Pedrith Dioses, 2018, “acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de camaradería, amistad y ayuda a incentivar en la organización los grupos sociales e informales”.

6. Apoyo u Cooperación: Trata sobre la existencia de un espíritu de trabajo y colaboración, pero en equipo y en todos los niveles estratégicos que existen dentro de la organización. Es decir, este apoyo tiene que ser oportuno tanto para el jefe como para el subordinado.

7. Estándares de desempeño: Relacionado a lo que perciben los trabajadores sobre los parámetros que colocan sus organizaciones relacionados a las normas de rendimiento y/ evaluación a sus trabajadores. Esta dimensión permite a la organización trazar metas, con normas que, de ser equitativas, propicie la calidad del desempeño y un ambiente de equidad.

8. Conflictos: Se vincula con el sentimiento que perciben los miembros, tanto pares como superiores, frente a la resolución de crisis. En un ambiente saludable y grato las opiniones son toleradas siempre que se respete la de los demás. Es una oportunidad para que se demuestre el manejo de discrepancias frente a un conflicto.

9. Identidad: Comprende el sentir de los miembros hacia su organización, cuánto se sienten orgullosos de trabajar en esa organización, cuánto asumen como suyos los objetivos que persigue su organización y cuan comprometidos están con sus obligaciones laborales.

La medición de clima organizacional es necesaria y debe ser constante porque permite entender que el grado del clima en la organización es directamente proporcional a la comprensión y cumplimiento de los objetivos de la organización para los trabajadores de dicha organización.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA**

#### **3.1. Marco legal de la Municipalidad Provincial de Huancavelica (MPH)**

La MPH, según el artículo 3° del Reglamento de Organización y Funciones <sup>3</sup> 2016 – ROF (2014) “(...) es un Órgano de Gobierno Local con personería Jurídica de derecho público, con autonomía económica y administrativa en los asuntos municipales de su competencia (...)”.

Así también señala el artículo 4° del Reglamento de Organización y Funciones 2016 - ROF (2014) que:

La Municipalidad Provincial de Huancavelica representa al vecindario, promueve el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades mediante la prestación de los servicios públicos locales, fomenta el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de la circunscripción de su jurisdicción (...). (p.4)

Debido a la importancia social que tiene esta institución es que se consideró analizar la problemática de la comunicación interna en la percepción que tenían los trabajadores del clima dentro de su organización, pues para lograr la promoción de un ambiente adecuado para la población huancavelicana es necesario en primer lugar crear este ambiente dentro de la misma institución.

Huancavelica es una de las seis provincias que conforman la Región de Huancavelica. Limita al Norte con la provincia de Tayacaja, al Este con las provincias de Churcampá, Acobamba y Angaraes, al Sur con las provincias de Huaytará y Castrovirreyna y al Oeste con la Región Junín (específicamente con la provincia de Huancayo) y con la Región Lima (con la provincia de Yauyos) (Ver gráfico N°1).

---

<sup>3</sup> Extraído de la página web vigente <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentos-de-gestion/>



Gráfico N° 01



Fuente: Plan Estratégico Institucional 2011 - 2014:16

### a) Reseña histórica

Desde hace aproximadamente 12 000 años a.C. la provincia de Huancavelica fue habitada por pobladores que se dedicaban a la caza del caballo americano extinto y de otras especies de animales para su consumo; es así que entre los años 6 000 a 5 000 a.C. estos habitantes se asentaron en diferentes zonas como el distrito de Vilca donde comenzaron la recolección de frutos, pues en el mencionado distrito se encontró evidencia de sedentarismo como el tipo de instrumentos que usaban para dicha actividad pre agrícolas: cuchillos y puntas de proyectil.

En el periodo Neolítico, se expande la práctica de la agricultura y la

domesticación de animales lo que permite el asentamiento definitivo de los habitantes en esta provincia, entre los años 5 000 a 3 000 a.C, surgiendo también la especialización en la crianza de camélidos como la alpaca y la llama. Con el transcurrir del tiempo, este territorio fue parte de las culturas Chavín, Nazca, Paracas, Wari, Chancas y hasta del imperio Incaico; pero es durante el Virreinato, específicamente en 1563 tras el descubrimiento de las minas de azogue en 1563, que originó la fundación de Huancavelica el 4 de agosto de 1571.

Ya en los siglos XVI y XVII, Huancavelica se convirtió en la base fundamental de la economía española porque de esta región se extraían muchas toneladas de mercurio. Por ello también esta ciudad logra un renombre mundial por tener en sus tierras a la mina de Santa Bárbara, única en la colonia por su producción del mercurio y por lo que repercutió que a la ciudad la denominen “La Villa Rica de Oropesa”. Sin embargo, el auge de la economía por la minería conlleva a que también se termine explotando al habitante andino en la mina. Por esa causa, en 1667 surgió un levantamiento en Ascensión y San Cristóbal y a raíz de esto los pobladores adinerados fueron abandonando Huancavelica pues las condiciones en las que se encontraban ya no eran apropiadas para la vida social que tenían y sus ingresos disminuían.

Años más tarde, conforme se extendía la guerra por la independencia en América del Sur su expansión afectaba también a Huancavelica, principalmente por presentar una estructura propiamente colonial lo que generó que se debilita aún más la situación económica de esta ciudad, convirtiéndose más precaria. Es en este contexto que los pobladores de Huancavelica también se unen a la causa de la libertad contra la dominación española y apoyan la revolución de Pumacahua, dando paso a la actual época republicana y donde se la reconoce como provincia y se instaura la figura de la municipalidad.

La actual situación económica en la provincia de Huancavelica no ha mejorado significativamente con respecto a lo antes mencionado y es por ello que se la considera una de las regiones más pobres del país, lo que a su vez repercute en el aspecto social, cultural y laboral de sus pobladores.

## Lineamientos estratégicos

Se considera a los principales elementos de la estrategia institucional que tienen como propósito alinear el comportamiento de los miembros de la municipalidad hacia los objetivos principales de la misma. Estos son:

### *Misión institucional*

Según su página web<sup>4</sup> y el Plan Operativo Institucional (2017; 10), la misión de la Municipalidad Provincial de Huancavelica vigente durante el año 2017 fue: “Gestionamos eficientemente el desarrollo, con participación de la población organizada, a través de los espacios y mecanismos de participación ciudadana”.

Sin embargo, la realidad encontrada se alejó significativamente de esta declaración debido a que no se gestionaba eficientemente el desarrollo, pues la propia gestión municipal que era la que debió propiciar esta participación de la población no trabajó de manera sistémica, es decir, no se interrelacionó con cada una de las gerencias que persiguen el mismo objetivo, lo que finalmente se proyectaba en diferentes acciones individualistas que realizaron para la población huancavelicana las gerencias y no en una participación conjunta que reflejase que estas acciones son propias de la municipalidad. Así también, la promoción de espacios y mecanismos de participación ciudadana se vio afectada también por la forma en cómo llegaban esos mensajes a estos públicos objetivos pues se emitían sin lineamientos de un plan de comunicación, aunque en el caso de los anuncios que emitía la oficina de Imagen Institucional, los mensajes sí tuvieron un solo objetivo que fue la promoción de las actividades que realizó la gestión edil durante este periodo de investigación, 2017.

La mayoría de las gerencias no tenían un mismo mensaje clave ni mucho menos estaban relacionados con los lineamientos y políticas institucionales y es por ello que la brecha entre la comprensión de lo que se dice a lo que realmente se hace fue muy alta; esto también fue uno de los propósitos de esta

---

<sup>4</sup> [www.munihuanavelica.gob.pe/es/?page\\_id=28](http://www.munihuanavelica.gob.pe/es/?page_id=28). Vigente hasta 12/18

investigación, el poder acortar estas brechas para tener una sola dirección en los mensajes que realmente permitieran una 'gestión eficiente del desarrollo'.

### *Visión institucional*

Según el POI (2017;6) y su página web<sup>5</sup> la visión de la MPH fue: "PUEBLO EMBLEMÁTICO, EMPRENDEDOR Y SALUDABLE, RENACE ORGULLOSO DE SU ORIGEN CHANCA". Sin embargo, es importante resaltar que en el mismo POI (2017;10) también se hizo mención a una visión institucional distinta a la primera, la cual fue: "Ejercemos el emprendimiento económico productivo y vida saludable con justicia social, con base del desarrollo de capacidades de los Huancavelicanos". Este es un claro ejemplo de incoherencia en el mensaje que se transmitió en su propio lineamiento pues confundía a sus diferentes públicos ya que no quedaba claro cuál fue finalmente la dirección a futuro que perseguía durante este periodo la municipalidad.

### *Valores institucionales*

Los valores institucionales que distinguieron y rigieron la labor que se realizaba la Municipalidad de Huancavelica durante el periodo analizado y que además estaban especificados y definidos en su página web<sup>6</sup> fueron los siguientes:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Ética
- Respeto
- Transparencia

De estos valores, durante el trabajo de campo se pudo observar que urge

---

<sup>5</sup> [www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page\\_id=28](http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page_id=28). Vigente hasta 12/18

<sup>6</sup> [www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page\\_id=28](http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page_id=28). Vigente hasta 12/18

un reforzamiento en los valores de responsabilidad, compromiso y respeto ya que la mayoría de trabajadores trabajaba de manera individualista o solo cuando el trabajo los beneficiaba de manera directa y ello se debió al poco compromiso con su institución; a la ausencia de reconocimiento al desempeño que estaban realizando y a la falta de liderazgo por parte de los jefes y encargados.

#### **b) Documentos Normativos**

La MPH contó con los siguientes documentos de gestión:

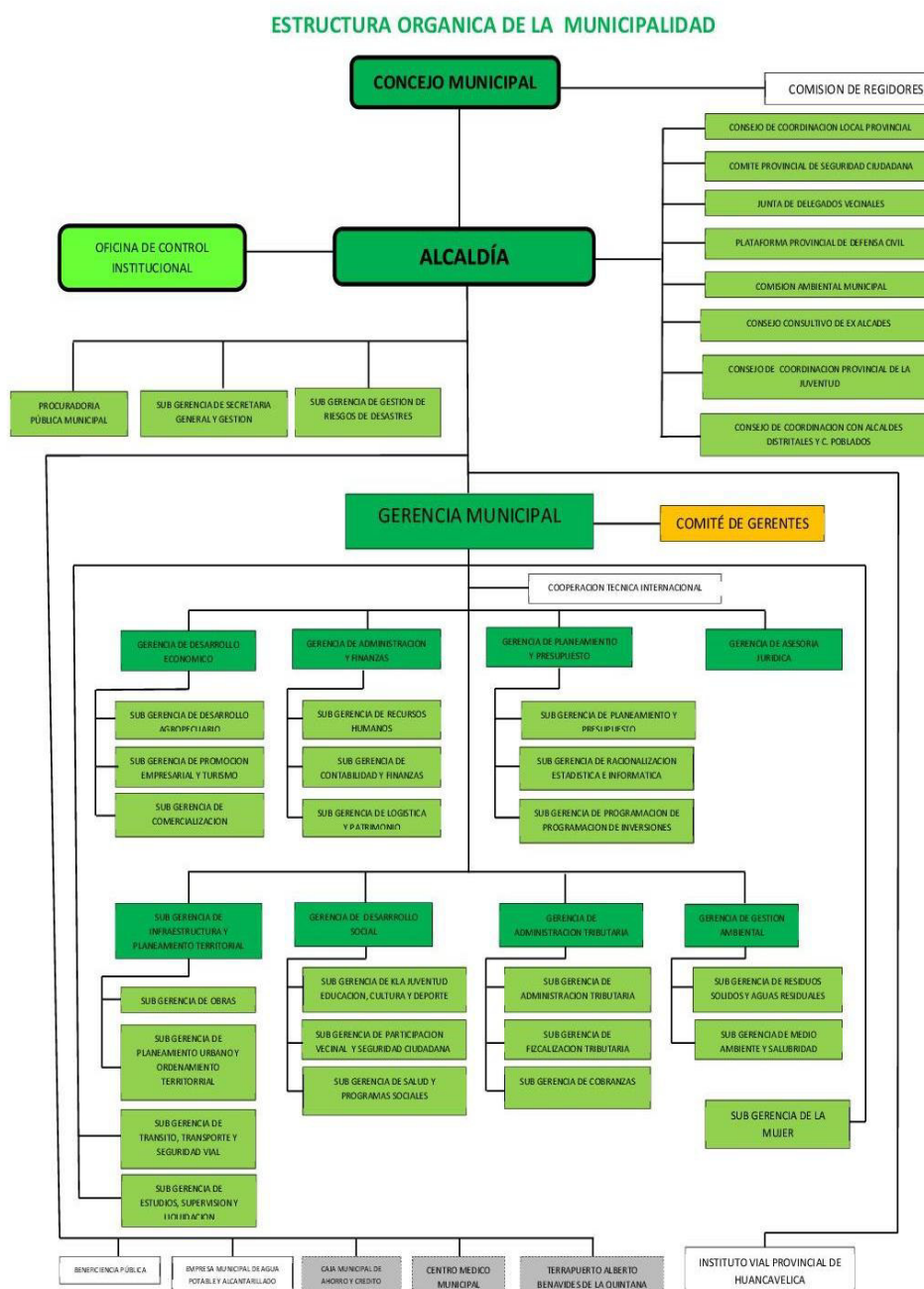
- El Manual de Organización y Funciones (MOF).
- El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del año 2016.
- El Texto único de procedimientos administrativos (TUPA).
- El Plan Estratégico Institucional (PEI) del 2011 al 2014.
- El Plan Operativo Institucional (POI).

Sin embargo, al consultar a los trabajadores sobre el conocimiento de estos documentos, en su mayoría el personal de campo desconocía su existencia y el personal administrativo señalaba que no los habían revisado todos pues consideraban que era ‘mucho texto’ o ‘solo para los jefes’ o ‘ciertas funciones’.

#### **c) Organización Municipal**

La ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL de la MPH está compuesta por: 01 órgano normativo y fiscalizador, 02 órganos de alta dirección, 08 órganos consultivos y de participación, 01 órgano de defensa judicial, 01 órgano de control institucional, 03 órganos de asesoramiento, 02 órganos de apoyo, 07 órganos de línea, 01 órgano desconcentrado y 05 órganos descentralizados. Estos veremos reflejados en el siguiente organigrama:

Gráfico N° 02.



Fuente: Plan Operativo Institucional 2017

#### d) Públicos de la MPH

**Público interno:** Alcalde, regidores municipales, gerente municipal, gerentes, sub gerentes de las diferentes gerencias a cargo, jefes de las distintas oficinas, personal administrativo y de campo.

- Alcalde: Julio César Chumbes Carbajal (Gestión Edil 2015 - 2018) fue

el representante legal de la Municipalidad y su máxima autoridad administrativa.

- Regidores: 11 regidores quienes conformaban el Concejo Municipal de la MPH.
- Gerente Municipal: Alfredo Escobar Reymundo, tenía como funciones la dirección administrativa de la MPH.
- Gerentes: conformado por 8 gerentes que tenían por cargo las diferentes gerencias como la de 'Desarrollo económico', de 'Administración y finanzas', de 'Planeamiento y presupuesto', de 'Asesoría Jurídica', de 'Administración tributaria', de 'Desarrollo social', de 'Infraestructura y planeamiento territorial' y de 'Gestión ambiental'.
- Sub gerentes: de las diferentes gerencias.
- Personal administrativo: conformado por los profesionales, personal de apoyo técnico, personal de apoyo administrativo, técnicos, auxiliares, secretarias, practicantes, etc.
- Personal de campo: encargados de la limpieza pública, parques y jardines, y de la población como el Serenazgo y la Policía municipal.

**Público externo:** Conformado por los diferentes proveedores, las organizaciones vecinales, la población Huancavelica que se benefició de los servicios que brindó la MPH, el Gobierno regional, el Estado, los Ministerios y organizaciones que trabajaron conjuntamente, otros municipios, intermediarios, y los medios de comunicación.

#### **e) Infraestructura**

Con respecto a este ítem, en la infraestructura de la MPH se observó lo siguiente:

Tabla N°1: Lista de cotejo: infraestructura.

Elemento	Existe	No existe	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
<b>Ventilación: aire acondicionado</b>		X				Si bien el tiempo en Huancavelica no amerita el uso de aire acondicionado, la concentración del olor en las oficinas llega muchas veces incomodar las labores diarias.
<b>Temperatura: calefacción</b>		X				Es importante señalar que muchos trabajadores se quejan del frío que sienten en las oficinas por ausencia de calefacción.
<b>Espacios apropiados: oficinas, sala de reuniones, ss.hh.</b>	X			X		Las oficinas no tienen una uniformidad en cuanto al tamaño y cantidad de miembros que la ocupan. Las salas de reuniones, solo se encuentran en las oficinas de Alcaldía y de los regidores y el uso no está abierto para otras gerencias. No hay ss.hh. por piso y los que existen están descuidados.
<b>Iluminación: luz natural y artificial.</b>	X			X		Si bien hay áreas muy iluminadas, en su mayoría las oficinas hacen uso de luz artificial por el poco ingreso de luz natural.
<b>Mobiliario: mesas, sillas, escritorios, libreros, periódico mural</b>	X			X		En su mayoría son antiguos y unos cuantos (como estantes para libros, periódico mural) están deteriorados.
<b>Conexión: telefónica e internet</b>	X			X		El internet no llega a todas las áreas.

Elaboración propia

Para optimizar el clima organizacional es importante cuidar también la infraestructura pues al descuidar alguno de estos aspectos que la conforman se puede generar inconformidad entre los trabajadores y hasta baja productividad.

### 3.2. Gestión de la comunicación interna en la MPH.

Dentro de la estructura que se detalla en el punto anterior, se puede apreciar que no se considera a la Comunicación como una parte relevante dentro de la estructura orgánica de la municipalidad, ni mucho menos como una unidad que gestione de manera sistémica la misma. Pero es importante destacar que algunos aspectos de la comunicación interna se daban de forma espontánea como son los tipos de comunicación horizontal (entre trabajadores del mismo cargo o jerarquía), vertical (entre trabajadores y jefes) y transversal. Así como la



comunicación informal, mediante los rumores, porque en muchas ocasiones los que hacen el papel de transmitir los mensajes de integración y/o capacitación lo realizan a través de espacios informales como las reuniones de camaradería fuera de oficina, o durante su hora de refrigerio. Justifican el hecho enfatizando que les informan o se enteran en sus diferentes gerencias y quieren constatar la información, lo cual también evidencia un carente liderazgo y las jerarquías en la comunicación interna.

El área que estaría encargado de la gestión de la comunicación era la oficina de imagen institucional pero como su nombre lo indicaba, se encargaba de velar por la reputación de la imagen que se proyectaba de la MPH teniendo como función principal la promoción de las actividades que realizaban el alcalde, los funcionarios y los regidores en beneficio de la población huancavelicana<sup>7</sup>; y no tenían dentro de sus responsabilidades el manejo de la comunicación interna de la municipalidad. A pesar de ello, esta oficina apoyaba algunas veces a la subgerencia de recursos humanos, aunque la relación laboral entre ambas oficinas no era la apropiada, solo trabajan en equipo cuando eran órdenes directas del gerente municipal o del alcalde. Por otra parte, para la Subgerencia de recursos humanos, el gestionar la comunicación interna no era relevante puesto que consideró que la mala percepción del clima organizacional sólo se daba en el personal nombrado ya que ellos se habían mecanizado tanto en sus funciones que se habían limitado a mejorar. Ante esta problemática es importante señalar que según Brandolini, A.; Gonzáles M (2009)

La comunicación interna si bien es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el management muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: Recursos humanos, Relaciones Institucionales, Comunicación o Marketing, entre otras. (pp. 21 – 22)

Por lo tanto, no se puede responsabilizar de la gestión comunicativa a alguna de estas oficinas, pero es importante destacar que su ausencia genera

---

<sup>7</sup> Extraído de la Auditoria de Comunicación a la MPH (ver anexos).

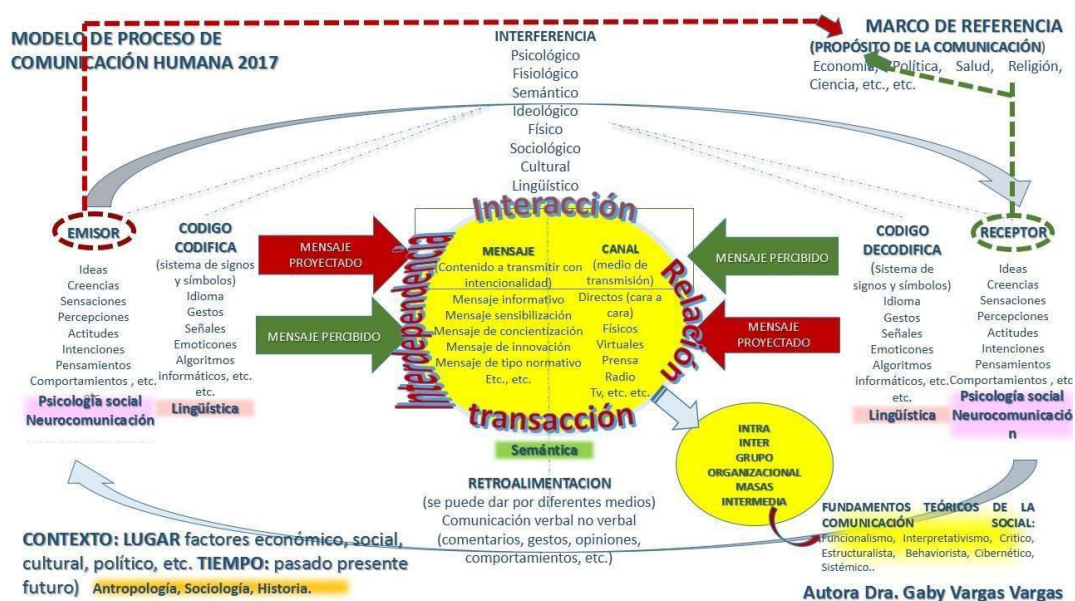
más complicaciones para el logro de los objetivos municipales.

### 3.3. Estrategias de Comunicación interna aplicadas

Tras una previa evaluación del estado de la comunicación en la MPH y de la aplicación de la prueba Escala de clima organizacional (pre test) se determinó diseñar estrategias de comunicación interna que permitiesen mejorar el nivel de percepción que tenían los trabajadores de la MPH del clima organizacional.

Asimismo, dichas estrategias fueron diseñadas en base a la propuesta del modelo del proceso de comunicación planteada por la doctora Gaby Vargas Vargas (ver gráfico N° 03).

Gráfico N° 03.



Fuente: Dra. Gaby Vargas Vargas.

Por tanto, las estrategias de comunicación interna fueron acorde a la realidad encontrada y giraron en torno a seis tipos de mensajes claves los cuales fueron de sensibilización, de motivación, informativo, de empoderamiento, de tareas y de innovación. Estas estrategias, con su respectiva actividad, se detallan a continuación en la tabla N°2:

Tabla N°2: Plan de estrategias de comunicación interna.

MENSAJE CLAVE	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
<b>1. Sensibilización</b>	Estandarizar el tono comunicacional que se brinda a los diferentes públicos.	- Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de responder adecuadamente al público interno y externo aplicando la dinámica del rol play y la ventana de Johari. <b>Taller “Yo elijo”</b> .
	Implantar la idea de que la colaboración y la cooperación entre compañeros beneficia al municipio y al trabajador.	- Aplicación de dinámicas grupales que faciliten el trabajo entre los directivos y colaboradores. Talleres de proyecciones del video “Gung Ho”, el corto “Ese no es mi problema” y dinámicas como “La torre de globos”. <b>Taller “Mis acciones comunican”</b> . - Realización y proyección de un video para la revalorización del trabajo que realizan <b>“De ti depende”</b>
	Incentivar el reconocimiento de los trabajadores	- Sensibilizar a la S.G de Recursos Humanos sobre la importancia de los reconocimientos en los trabajadores aplicando la técnica del teatro foro. <b>Taller “Yo elijo”</b> .
	Reducir los rumores y discrepancias entre trabajadores.	- Talleres de sensibilización y dinámicas de comunicación por cada gerencia para mejorar actitudes comunicativas y tipos de respuesta <b>“Yo elijo” y “Mis acciones comunican”</b> .
	Concientizar a los diferentes gerentes sobre la importancia de escuchar las opiniones de todos y todas.	- Reunión de exposición de la cultura Liderman como ejemplo para explicar lo que se puede lograr si se tiene una comunicación estratégica y efectiva dentro de una organización. <b>Taller “liderazgo”</b> .
<b>2. Motivación</b>	Reconocer a los empleados que se estén desempeñando correctamente	- Colocar mensajes sorpresas (en un día cualquiera). - Brindar estímulos entre compañeros (felicitaciones activas o pasivas).
	Reconocer la importancia del trabajo que realizan en la municipalidad.	- Realización y proyección de un video para la revalorización del trabajo que realizan. <b>“De ti depende”</b> .
	Sugerir y proponer programas de integración y participación del personal.	- Explicar y detallar, en base a resultados, la importancia del reconocimiento como parte de la identidad del Municipio a los gerentes de las distintas áreas.
<b>3. Información</b>	Crear manuales visuales más didácticos.	- Sobre las normas, reglas y procedimientos internos. <b>“Documentos normativos de la MPH – Breve resumen”</b> .
	Reforzar la importancia de comunicarnos estratégicamente	- Diseño y exposición de boletines o afiches que refuercen los mensajes impartido en los talleres con respecto a la comunicación. <b>Afiche: Tiempo de renovarnos”</b> .
	Dar a conocer la historia, los valores y la filosofía de la municipalidad a todo el personal.	- Diseño y exposición de boletines o afiches que impartan la historia, los valores y la filosofía de la municipalidad. <b>Afiche: “Valores institucionales para practicar”</b> . <b>“Documentos normativos de la MPH – Breve resumen”</b> .
<b>4. Empoderamiento</b>	Establecer y/o reforzar el liderazgo de los gerentes.	- Exposición de la importancia del liderazgo y de la comunicación estratégica y efectiva dentro de una organización. <b>Taller “liderazgo”</b> .

	Establecer y/o reforzar el estilo asertivo en todo el personal.	- Realización de talleres por áreas para mejorar sus estilos de comunicación. <b>Taller “Mis acciones comunican”.</b>
<b>5. Tareas</b>	Crear manuales visuales más didácticos	- Sobre el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF). <b>“Documentos normativos de la MPH – Breve resumen”.</b>
	Establecer la normativa de comunicación que regirá en la MPH:	- Implementar reglas comunicativas que favorezcan las relaciones interpersonales, la presentación de sus trabajos y que proyecten mejora continua. - Comunicar la nueva normativa de Comunicación de la MPH en todas las Gerencias por medio del intranet, periódico mural y en los talleres.
<b>6. Innovación</b>	Establecer la publicación periódica de las metas y desafíos trazados por gerencia según periodo establecido (bimestral o trimestral)	- Publicar cada fin de mes los resultados obtenidos de las metas y desafíos trazados por cada gerencia. - Establecer las metas para el siguiente mes. - Seguimiento y control por parte de los encargados.
	Brindar recomendaciones sobre los resultados a las diferentes gerencias:	- Realizar una presentación sobre los resultados obtenidos y recomendaciones pertinentes en cuanto a comunicación. - Mantener los puntos fuertes de los resultados.

Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se dan a conocer los resultados del estudio efectuado en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Para este fin se aplicó instrumentos de recolección de datos a 255 trabajadores. Asimismo, con la finalidad de realizar los cálculos estadísticos y despejar las interrogantes planteadas, el análisis cuantitativo de los datos fue procesado en tres etapas: primero el análisis estadístico descriptivo, segundo el análisis inferencial pre –post test y el análisis complementario; por otro lado, para comprender el sentido de la opinión de la población investigada frente al problema de investigación se realizó también un análisis cualitativo. Resultados que a continuación presentamos en el orden mencionado.

#### **4.1. Análisis cuantitativo de los datos**

##### **4.1.1. Resultados estadísticos descriptivos**

Las variables sociodemográficas son necesarias de controlar para comprender la relación de lo personal y social y poder implementar las estrategias de comunicación pertinentes. Entre las variables demográficas para esta investigación, se distinguen las variables categóricas sexo, edad, cargo y los resultados encontrados se describen a continuación.

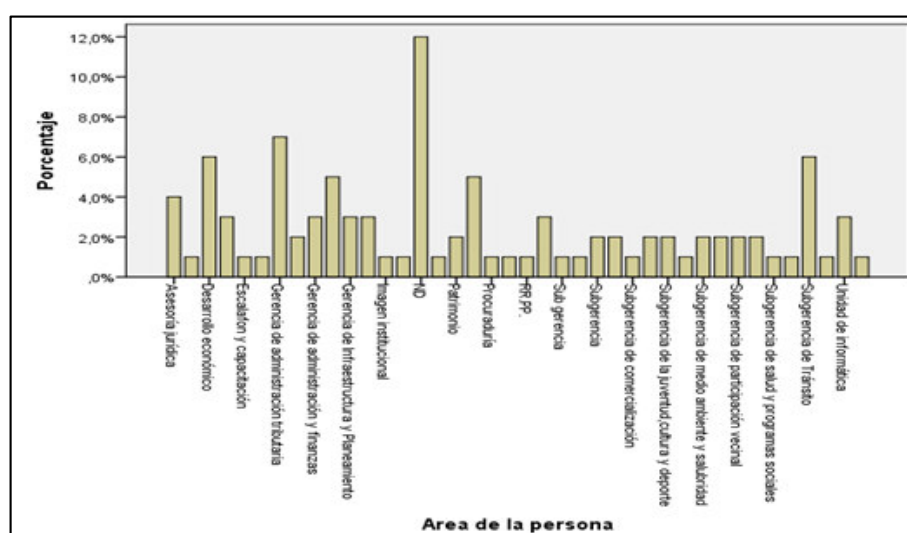
##### **a) Resultados descriptivos de la variable sexo**

En el gráfico N° 4, podemos observar que el 58% del total de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica son del género masculino y el 42% del restante son del género femenino.



Además, se observa en el gráfico N° 6, del total de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica cerca del 12% de estos no proporcionaron su cargo, seguidos en representatividad por trabajadores en el área de gerencia administrativa tributaria y subgerencia de tránsito con 7% de representatividad respectivamente. Se observa también un 6% de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica que trabajan en el área de desarrollo económico.

Gráfico N° 06.

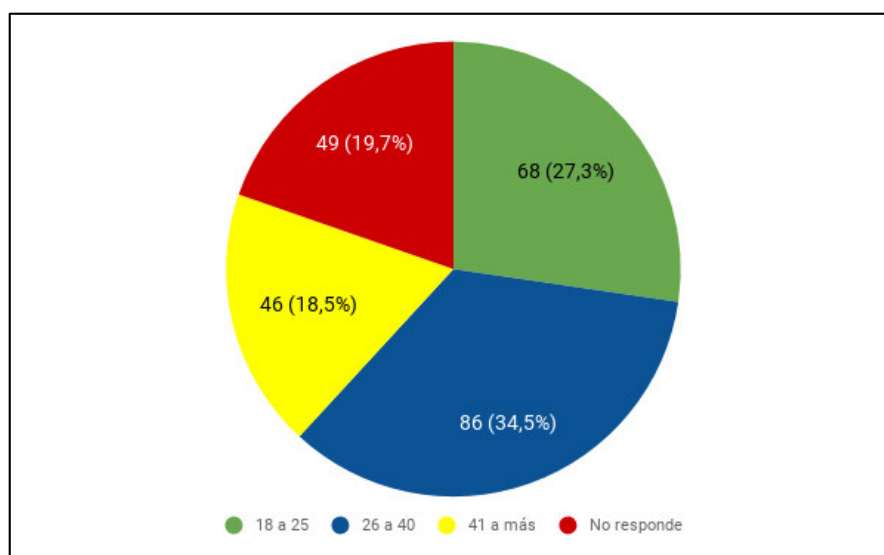


Elaboración propia

### c) Resultados descriptivos de la variable edad

Esta variable está agrupada en 3 grupos de edad. En el gráfico N°7, podemos observar del total de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica el 27,3% tienen entre los 18 hasta los 25 años de edad; mientras que el 34,5% está en el rango de edad de 26 a 40 años de edad y el 18,5% está en el grupo de los que tienen 41 años a más. Por último, el 19,7% no proporcionó este dato.

Gráfico N° 07.



Elaboración propia

#### 4.1.2. Resultados inferenciales del pre test y post test

##### Análisis global del clima organizacional respecto al pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto al clima organizacional presentada en la tabla N° 3 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.336 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración del clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 3 Análisis global del clima organizacional respecto al pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Clima Organizacional es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,336	Retener la hipótesis nula.

Elaboración propia



### Análisis de la dimensión estructura respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión estructura presentada en la Tabla N° 4 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}341 > 0.01$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estructura en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 4 Análisis de la dimensión estructura del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Estructura es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,341	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,01.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión responsabilidad respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión responsabilidad presentada en la tabla N° 5 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}375 > 0.01$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión responsabilidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 5 Análisis de la dimensión responsabilidad del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Responsabilidad es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,375	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,01.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión recompensa respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión recompensa presentada en la tabla N° 6 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}643 > 0.01$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión recompensa en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 6 Análisis de la dimensión recompensa del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Recompensa es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,643	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es ,01.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión desafíos respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión desafíos presentada en la tabla N° 7 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se rechaza la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}0.032 < 0.10$  y se acepta la hipótesis alternativa; por ende, existe diferencia en la valoración de la dimensión desafíos en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de

Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 7 Análisis de la dimensión desafíos del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Desafíos es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,032	Rechazar la hipótesis nula.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión relaciones respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión relaciones presentada en la tabla N° 8 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.179 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, existe diferencia en la valoración de la dimensión desafíos en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 8 Análisis de la dimensión relaciones del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Relaciones es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,179	Retener la hipótesis nula.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión cooperación - apoyo respecto a la información del pre test y post test

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión cooperación –apoyo relaciones presentada en la tabla N° 9 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se rechaza la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.0.38 > 0.05$  y se acepta la hipótesis alternativa; por ende, existe diferencia en la valoración de la dimensión cooperación – apoyo en los trabajadores de la

Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 9 Análisis de la dimensión cooperación – apoyo del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Cooperación - Apoyo es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,038	Rechazar la hipótesis nula.

Elaboración propia

### **Análisis de la dimensión estándares respecto a la información del pre test y post test**

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión estándares presentada en la tabla N° 10 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.345 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estándares en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 10 Análisis de la dimensión estándares del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Estándares es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,345	Retener la hipótesis nula.

Elaboración propia

### **Análisis de la dimensión conflicto respecto a la información del pre test y post test**

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión conflicto presentada en la tabla N° 11 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.972 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la

dimensión conflicto en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 11 Análisis de la dimensión conflicto del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Conflicto es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,972	Retener la hipótesis nula.

Elaboración propia

### **Análisis de la dimensión identidad respecto a la información del pre test y post test**

En el análisis de las hipótesis respecto a la dimensión identidad presentada en la tabla N° 12 en cuanto pre test y post test, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.199 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión identidad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica entre el post test y el pre test después de la aplicación de las estrategias de comunicación.

Tabla N° 12 Análisis de la dimensión identidad del clima organizacional del pre y post test.

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Dimensión Identidad es la misma entre las categorías de Nivel de Test.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	,199	Retener la hipótesis nula.

Elaboración propia

### **4.1.3. Análisis complementario**

#### **a) Análisis del clima organizacional según sexo**

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 13, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p.173 > 0.05$  y se

rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la del clima organizacional general según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 13: Análisis del clima organizacional según sexo

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,173	,875
	V de Cramer	,173	,875
	Coefficiente de contingencia	,171	,875
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión estructura según sexo

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión estructura del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 14, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p. 521 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estructura del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 14: Análisis de la dimensión estructura según sexo

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,521	,181
	V de Cramer	,521	,181
	Coefficiente de contingencia	,462	,181
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión responsabilidad según sexo

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión responsabilidad del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 15, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.260 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión responsabilidad del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 15: Análisis de la dimensión responsabilidad según sexo

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,260	,816
V de Cramer	,260	,816
Coefficiente de contingencia	,252	,816
N de casos válidos	23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.		
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.		

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión recompensa según sexo

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión recompensa del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 16, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.554 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión recompensa del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 16: Análisis de la dimensión recompensa según sexo

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal Phi	,554	,216
V de Cramer	,554	,216
Coefficiente de contingencia	,485	,216
N de casos válidos	23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.		
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.		

Elaboración propia

### **Análisis de la dimensión desafíos según sexo**

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión desafíos del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 17, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.280 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión desafíos del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 17: Análisis de la dimensión desafíos según sexo

<b>Medidas simétricas</b>			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,280	,772
	V de Cramer	,280	,772
	Coeficiente de contingencia	,270	,772
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### **Análisis de la dimensión relaciones según sexo**

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión relaciones del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 18, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.316 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión relaciones del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Tabla N° 18: Análisis de la dimensión relaciones según sexo

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal		
Phi	,316	,680
V de Cramer	,316	,680
Coefficiente de contingencia	,302	,680
N de casos válidos	23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.		
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.		

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según sexo

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión cooperación - apoyo del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 19, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde ( $p\text{-valor} > \alpha$ ) **es decir**  $p.267 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión cooperación - apoyo del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 19: Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según sexo

Medidas simétricas		
	Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal		
Phi	,267	,802
V de Cramer	,267	,802
Coefficiente de contingencia	,258	,802
N de casos válidos	23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.		
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.		

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión estándares según sexo

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión estándares del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 20,

los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde ( $p\text{-valor} > \alpha$ ) **es decir**  $p.442 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estándares del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 20: Análisis de la dimensión estándares según sexo

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,442	,343
	V de Cramer	,442	,343
	Coefficiente de contingencia	,404	,343
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión conflicto según sexo

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión conflicto del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 21, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde ( $p\text{-valor} > \alpha$ ) **es decir**  $p.428 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión conflicto del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 21: Análisis de la dimensión conflicto según sexo

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,428	,378
	V de Cramer	,428	,378
	Coefficiente de contingencia	,393	,378
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión identidad según sexo

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión identidad del clima organizacional según sexo presentada en la tabla N° 22, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.345 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión identidad del clima organizacional según sexo en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 22: Análisis de la dimensión identidad según sexo

Medidas simétricas			
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,345	,602
	V de Cramer	,345	,602
	Coefficiente de contingencia	,326	,602
N de casos válidos		23	
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.			
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.			

Elaboración propia

### b) Análisis del clima organizacional global según edad

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 23, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.017 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración del clima organizacional general según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 23: Análisis del clima organizacional según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,017	,177	,095	,924
	Tau-c de Kendall	,017	,179	,095	,924
	Gamma	,025	,261	,095	,924
N de casos válidos		23			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión estructura según edad

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión estructura del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 24, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.373 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estructura del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 24: Análisis de la dimensión estructura según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,373	,161	2,272	,023
	Tau-c de Kendall	,391	,172	2,272	,023
	Gamma	,519	,210	2,272	,023
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión responsabilidad según edad

En el análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión responsabilidad del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 25, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.100 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión responsabilidad del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 25: Análisis de la dimensión responsabilidad según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,100	,186	,535	,592
	Tau-c de Kendall	,108	,201	,535	,592
	Gamma	,131	,243	,535	,592
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión recompensa según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión recompensa del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 26, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} < \alpha)$  **es decir**  $p.278 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, sí existe diferencia en la valoración de la dimensión recompensa del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 26: Análisis de la dimensión recompensa según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error tip. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,278	,127	-2,175	,030
	Tau-c de Kendall	-,289	,133	-2,175	,030
	Gamma	-,378	,168	-2,175	,030
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión desafíos según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión desafíos del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 27, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.132 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión desafíos del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 27: Análisis de la dimensión desafíos según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error tip. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,132	,157	-,837	,402
	Tau-c de Kendall	-,136	,163	-,837	,402
	Gamma	-,185	,218	-,837	,402
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión relaciones según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión relaciones del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 28, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.032 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión relaciones del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 28: Análisis de la dimensión relaciones según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,032	,181	,178	,858
	Tau-c de Kendall	,034	,191	,178	,858
	Gamma	,043	,244	,178	,858
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión cooperación - apoyo del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 29, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p.026 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión cooperación - apoyo del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 29: Análisis de la dimensión cooperación - apoyo según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,026	,153	,173	,863
	Tau-c de Kendall	,028	,164	,173	,863
	Gamma	,036	,211	,173	,863
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión estándares según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión estándares del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 30, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}143 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión estándares del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 30: Análisis de la dimensión estándares según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,143	,173	-,828	,408
	Tau-c de Kendall	-,153	,185	-,828	,408
	Gamma	-,194	,233	-,828	,408
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión conflicto según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión conflicto del clima organizacional según edad presentada en la tabla N° 31, los resultados indican se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  **es decir**  $p\text{-}353 > 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión conflicto del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 31: Análisis de la dimensión conflicto según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,353	,146	-2,394	,017
	Tau-c de Kendall	-,369	,154	-2,394	,017
	Gamma	-,489	,193	-2,394	,017
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### Análisis de la dimensión identidad según edad

El análisis de las hipótesis respecto a la diferencia de la dimensión identidad del clima organizacional según edad presentado en la tabla N° 32, los resultados indican que se acepta la hipótesis nula, donde  $(p\text{-valor} > \alpha)$  es decir  $p\text{-}349 < 0.05$  y se rechaza la hipótesis alternativa; por ende, no existe diferencia en la valoración de la dimensión identidad del clima organizacional según edad en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 32: Análisis de la dimensión identidad según edad

Medidas simétricas					
		Valor	Error tip. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,349	,170	-2,047	,041
	Tau-c de Kendall	-,363	,177	-2,047	,041
	Gamma	-,485	,223	-2,047	,041
N de casos válidos		23			
a. Asumiendo la hipótesis alternativa.					
b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.					

Elaboración propia

### c) Análisis descriptivo del clima organizacional según sexo

Tabla N° 33: Análisis descriptivo del clima organizacional según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Total de escala (agrupado)					
% dentro de Sexo					
		Total de escala (agrupado)			
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva
Sexo	masculino	25,0%	41,7%	25,0%	8,3%
	femenino	18,2%	45,5%	18,2%	18,2%
Total		21,7%	43,5%	21,7%	13,0%
					100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión estructura según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 33,3% tiene tendencia negativa con respecto a la percepción de los empleados de la cantidad de reglas que dificultan su trabajo en la organización es negativa y 25% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que



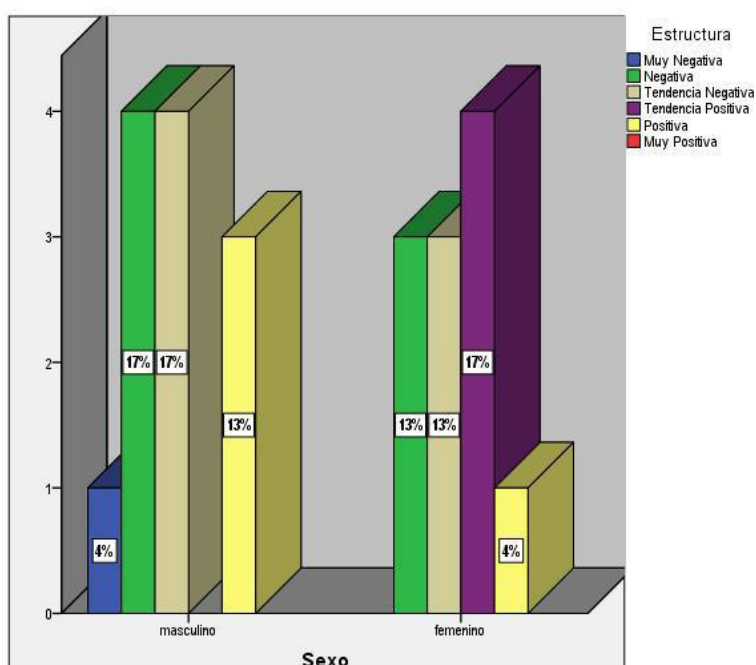
respecta a las mujeres el 36,4% tiene tendencia positiva con respecto a la percepción de los empleados de la cantidad de reglas que dificultan su trabajo en la organización el 27,3% es negativa con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 34: Análisis descriptivo de la dimensión estructura según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Estructura						
% dentro de Sexo						
		Estructura				Total
		Muy Negativa	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	
Sexo	masculino	8,3%	33,3%	33,3%	25,0%	100,0%
	femenino		27,3%	27,3%	36,4%	100,0%
Total		4,3%	30,4%	30,4%	17,4%	100,0%

Elaboración propia

Gráfico N° 08.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 16,7% tiene tendencia negativa con respecto a la autonomía de los empleados en la toma de decisiones en la organización y el 25% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres el 18,2% de

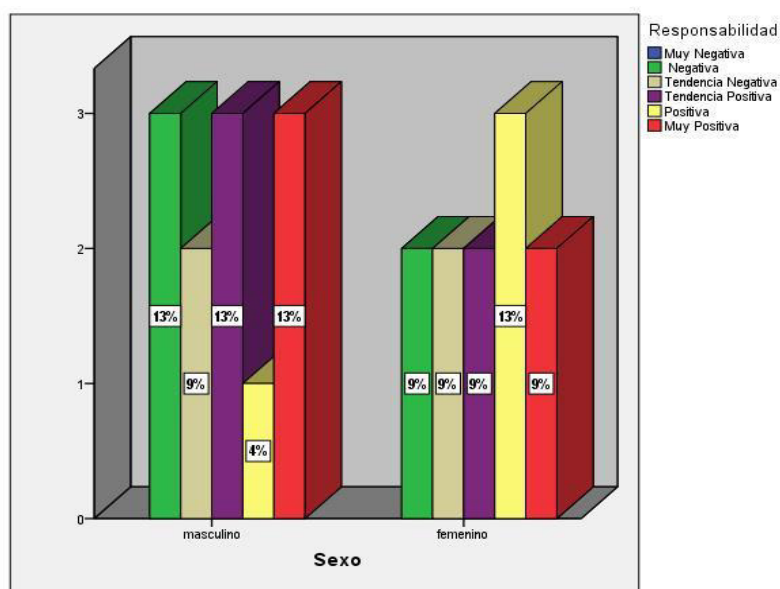
ellas tiene tendencia negativa con respecto a la autonomía de los empleados en la toma de decisiones en la organización y el 27,3% es positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 35: Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Responsabilidad						
% dentro de Sexo		Responsabilidad				
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino	25,0%	16,7%	25,0%	8,3%	25,0%
	femenino	18,2%	18,2%	18,2%	27,3%	18,2%
Total		21,7%	17,4%	21,7%	17,4%	21,7%
		Total				
		100,0%				

Elaboración propia

Gráfico N° 09.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el mayor porcentaje 41,7% tiene tendencia positiva con respecto a la percepción a la recompensa recibida por el trabajo bien hecho que da la organización. En lo que respecta a las mujeres el 45,5% tiene tendencia negativa

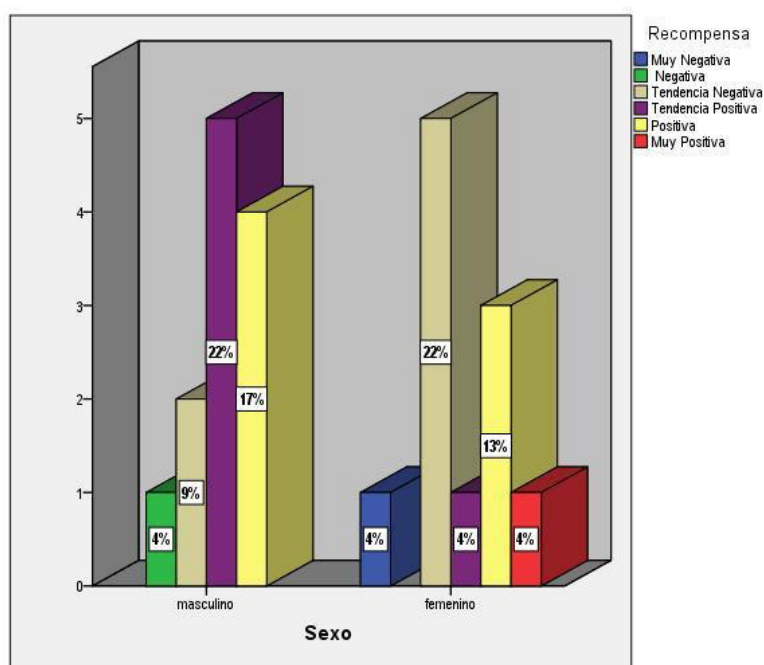
con respecto a la percepción a la recompensa recibida por el trabajo bien hecho que da la organización y solo el 9,1% es muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 36: Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Recompensa							
% dentro de Sexo		Recompensa					
		Muy Negativa	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino		8,3%	16,7%	41,7%	33,3%	
	femenino	9,1%		45,5%	9,1%	27,3%	9,1%
Total		4,3%	4,3%	30,4%	26,1%	30,4%	4,3%
		Total					
		100,0%					

Elaboración propia

Gráfico N° 10.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión desafío según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 25% tiene tendencia negativa con respecto al sentimiento que tiene acerca de los desafíos que impone la organización y 25% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres solo el 9,1% es

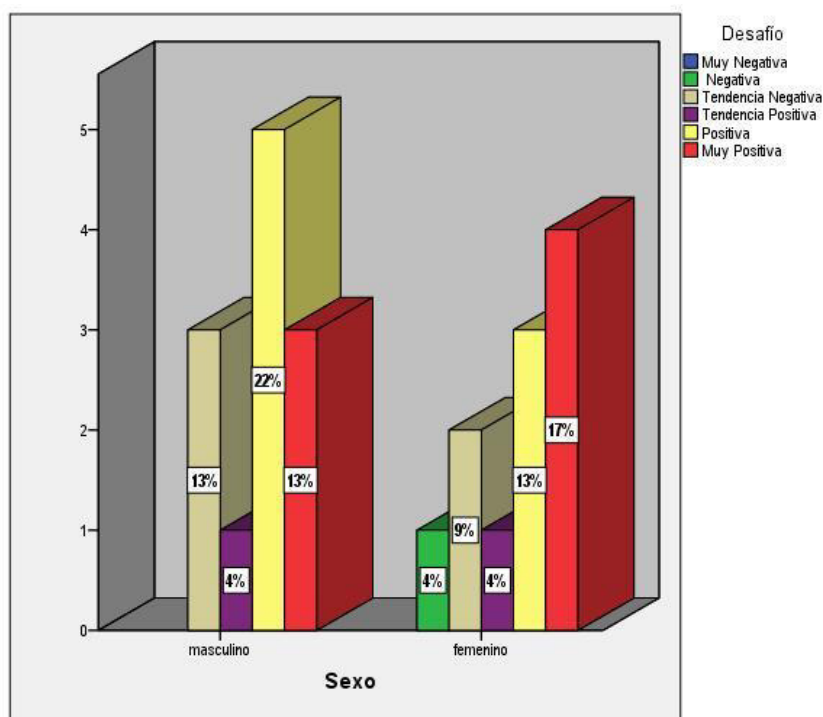
negativa con respecto al sentimiento que tiene acerca de los desafíos que impone la organización y el 36,4% es muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 37: Análisis descriptivo de la dimensión desafío según sexo

Tabla de contingencia Sexo ^ Desafío							
% dentro de Sexo							
		Desafío					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Sexo	masculino		25,0%	8,3%	41,7%	25,0%	100,0%
	femenino	9,1%	18,2%	9,1%	27,3%	36,4%	100,0%
Total		4,3%	21,7%	8,7%	34,8%	30,4%	100,0%

Elaboración propia

Gráfico N° 11.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 25% tiene tendencia negativa con respecto a la existencia de un

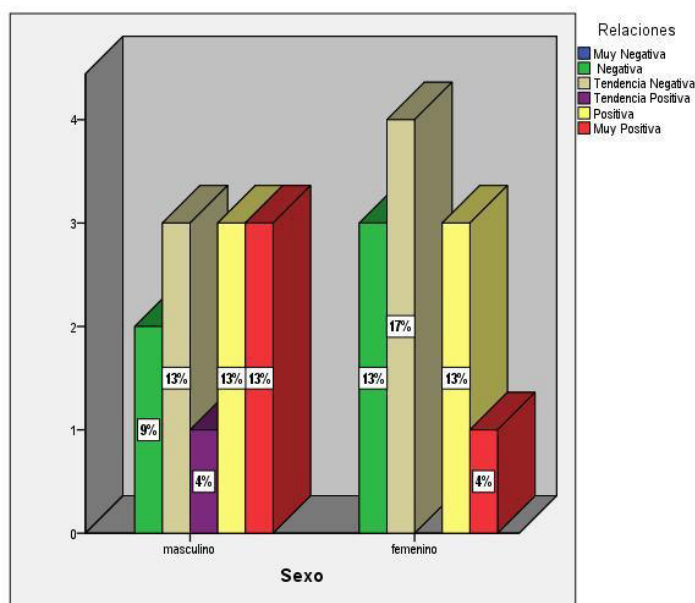
ambiente grato y de buenas relaciones, y el 25% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres notamos que solo el 9,1% es muy positiva con respecto a la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones.

Tabla N° 38: Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Relaciones						
% dentro de Sexo		Relaciones				
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino	16,7%	25,0%	8,3%	25,0%	25,0%
	femenino	27,3%	36,4%		27,3%	9,1%
Total		21,7%	30,4%	4,3%	26,1%	17,4%
		Total				
		100,0%				

Elaboración propia

Gráfico N° 12.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión cooperación - apoyo según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 33,3% tiene tendencia negativa con respecto al espíritu de ayuda entre los miembros de la organización, y el 16,7% es muy positiva con respecto

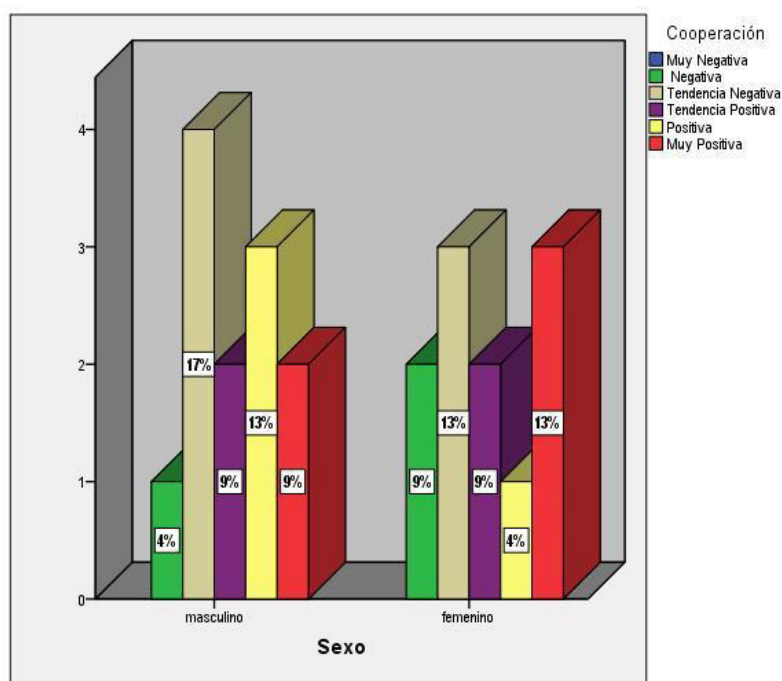
a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres el 18,2% es negativa con respecto al espíritu de ayuda entre los miembros de la organización y el 27,3% es muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 39: Análisis descriptivo de la dimensión cooperación según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Cooperación						
% dentro de Sexo						
		Cooperación				
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino	8,3%	33,3%	16,7%	25,0%	16,7%
	femenino	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	27,3%
Total		13,0%	30,4%	17,4%	17,4%	21,7%

Elaboración propia

Gráfico N° 13.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión estándares según sexo

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de género masculino el 25% tiene tendencia negativa con respecto a las normas de rendimiento que pone la organización y el 33,3% es positiva con respecto a esta

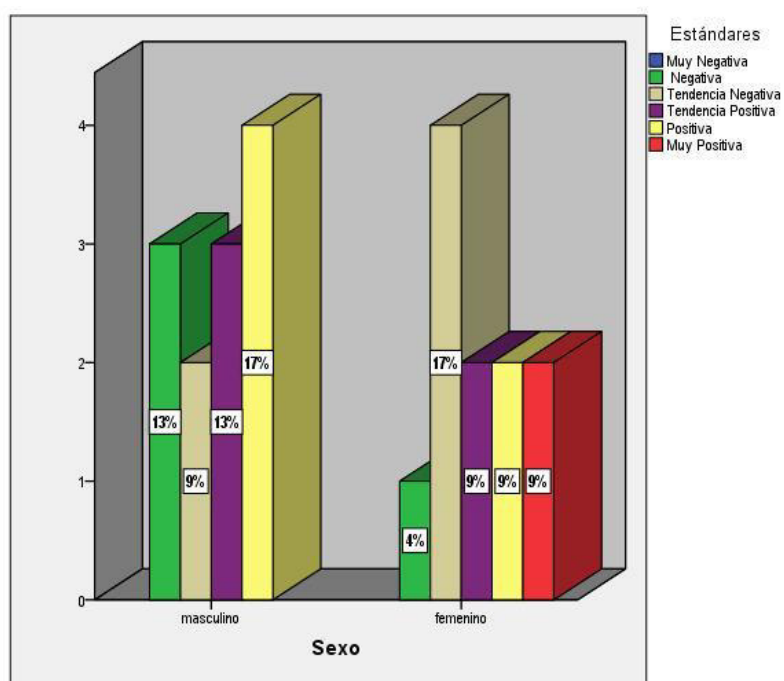
dimensión. En lo que respecta a las mujeres el 36,4% tiene tendencia negativa con respecto a las normas de rendimiento que pone la organización y el 18,2% es muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 40: Análisis descriptivo de la dimensión estándares según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Estándares						
% dentro de Sexo		Estándares				
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino	25,0%	16,7%	25,0%	33,3%	
	femenino	9,1%	36,4%	18,2%	18,2%	18,2%
Total		17,4%	26,1%	21,7%	26,1%	8,7%
		Total				
		100,0%				

Elaboración propia

Gráfico N° 14.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión conflicto según sexo

De acuerdo a la tabla N°41 podemos decir que de las personas de género masculino el 41,7% tiene tendencia positiva con respecto a conflictos en la organización y solo el 8,3% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres el 36,4% tiene tendencia positiva con respecto a

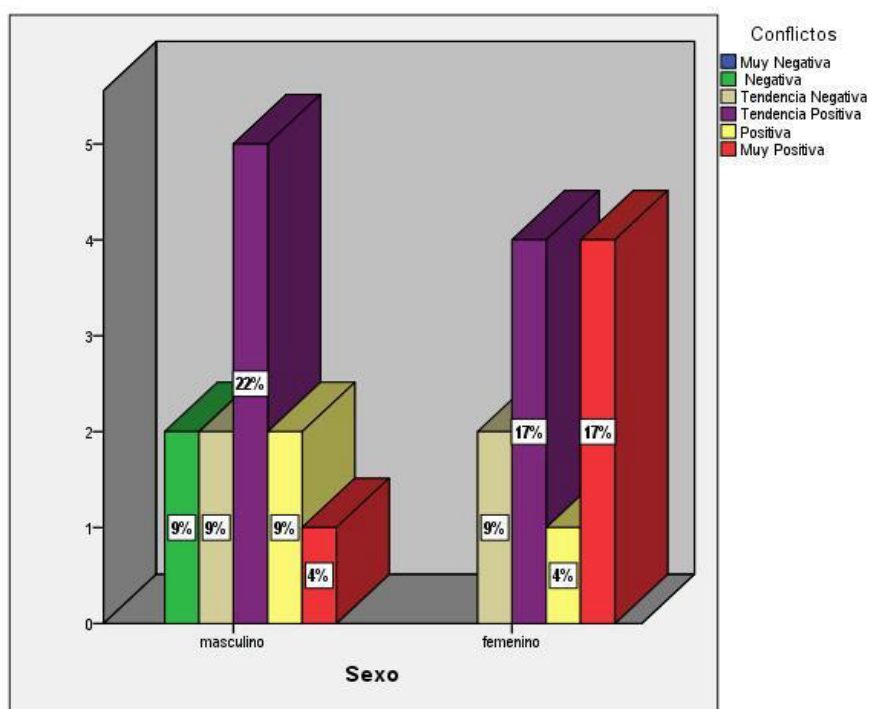
conflictos en la organización y el 36,4 es muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 41: Análisis descriptivo de la dimensión conflicto según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Conflictos						
% dentro de Sexo		Conflictos				
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Sexo	masculino	16,7%	16,7%	41,7%	16,7%	8,3%
	femenino		18,2%	36,4%	9,1%	36,4%
Total		8,7%	17,4%	39,1%	13,0%	21,7%
		Total				
		100,0%				

Elaboración propia

Gráfico N° 15.



Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión identidad según sexo

De acuerdo a la tabla N° 42 podemos decir que de las personas de género masculino el 41,7% tiene tendencia negativa con respecto a la identidad con la organización y solo el 8,3% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las mujeres el 36,4% tiene tendencia negativa con respecto a



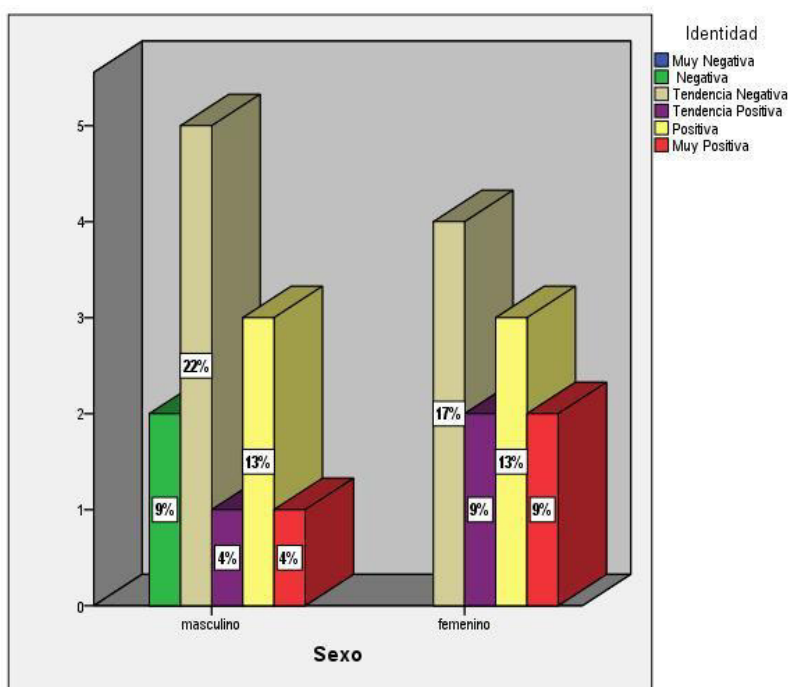
la identidad con la organización y el 27,3% es positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 42: Análisis descriptivo de la dimensión identidad según sexo

Tabla de contingencia Sexo * Identidad							
% dentro de Sexo		Identidad					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Sexo	masculino	16,7%	41,7%	8,3%	25,0%	8,3%	100,0%
	femenino		36,4%	18,2%	27,3%	18,2%	100,0%
Total		8,7%	39,1%	13,0%	26,1%	13,0%	100,0%

Elaboración propia

Gráfico N° 16.



Elaboración propia

#### d) Análisis descriptivo del clima organizacional según edad

Tabla N° 43: Análisis descriptivo del clima organizacional según Edad

**Tabla de contingencia Edad \* Total de escala (agrupado)**

% dentro de Edad		Total de escala (agrupado)				Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	
Edad	18 a 25 años	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años	28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	100,0%
	41 años a más	20,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%
Total		21,7%	43,5%	21,7%	13,0%	100,0%

Elaboración propia

#### Análisis descriptivo de la dimensión estructura según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 50% es negativa con respecto a la percepción de los empleados de la cantidad de reglas que dificultan su trabajo en la organización y solo el 16,7% tiene tendencia positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42,9% tiene tendencia negativa con respecto a la percepción de los empleados de la cantidad de reglas que dificultan su trabajo en la organización a la autonomía de los empleados en la toma de decisiones en la organización, también observamos que de las personas mayores de 41 años el 30% tiene tendencia negativa con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 44: Análisis descriptivo de la dimensión estructura según edad

Tabla de contingencia						
% dentro de Edad		Estructura				Total
		Muy Negativa	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	
Edad	18 a 25 años	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años		28,6%	42,9%	14,3%	100,0%
	41 años a más		20,0%	30,0%	30,0%	100,0%
Total		4,3%	30,4%	30,4%	17,4%	100,0%

Elaboración propia

### **Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según edad**

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 33,3% es positiva con respecto a la autonomía de los empleados en la toma de decisiones en la organización y solo el 16,7% es muy positiva con respecto a esta dimensión. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42,9% es positiva con respecto a la autonomía de los empleados en la toma de decisiones en la organización, también observamos que de las personas mayores de 41 años el mayor porcentaje se encuentra en muy positiva con respecto a esta dimensión.

Tabla N° 45: Análisis descriptivo de la dimensión responsabilidad según edad

Tabla de contingencia						
% dentro de Edad						
	Responsabilidad					Total
	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad	18 a 25 años	16,7%	33,3%	16,7%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años	28,6%		28,6%	42,9%	100,0%
	41 años a más	20,0%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%
Total		21,7%	17,4%	21,7%	17,4%	100,0%

Elaboración propia

### **Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según edad**

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 50% es positiva con respecto a la percepción a la recompensa recibida por el trabajo bien hecho que da la organización. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42,9% tiene tendencia negativa con respecto a la percepción a la recompensa recibida por el trabajo bien hecho que da la organización al igual que muy positiva con respecto a esta dimensión, también observamos que de las personas mayores de 41 años el mayor porcentaje se encuentra en tendencia negativa con respecto a esta dimensión, el 20% de personas con esta edad se encuentra en positiva.

Tabla N° 46: Análisis descriptivo de la dimensión recompensa según edad

Tabla de contingencia							
% dentro de Edad							
	Recompensa						Total
	Muy Negativa	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad 18 a 25 años				50,0%	50,0%		100,0%
26 a 40 años		14,3%	42,9%		28,6%	14,3%	100,0%
41 años a más	10,0%		40,0%	30,0%	20,0%		100,0%
Total	4,3%	4,3%	30,4%	26,1%	30,4%	4,3%	100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión desafío según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 50% tiene tendencia positiva con respecto al sentimiento que tiene acerca de los desafíos que impone la organización, y el 33,3% tiene muy positiva. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42,9% tiene tendencia negativa con respecto al sentimiento que tiene acerca de los desafíos que impone la organización al igual que muy positiva con respecto a esta dimensión, también observamos que de las personas mayores de 41 años el mayor porcentaje se encuentra en positiva con respecto a esta dimensión, el 20% de personas con esta edad se encuentra en muy positiva.

Tabla N° 47: Análisis descriptivo de la dimensión desafío según edad

Tabla de contingencia						
% dentro de Edad						
	Desafío					Total
	Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad 18 a 25 años		16,7%		50,0%	33,3%	100,0%
26 a 40 años		42,9%		14,3%	42,9%	100,0%
41 años a más	10,0%	10,0%	20,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Total	4,3%	21,7%	8,7%	34,8%	30,4%	100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 50% tiene tendencia negativa con respecto a la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones, y el 33,3% tiene tendencia muy positiva.

En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42,9% es negativa con respecto a la existencia de un ambiente grato y de buenas relaciones, el 28,6% de estas personas es positiva en lo que respecta a esta dimensión, también observamos que de las personas mayores de 41 años el mayor porcentaje se encuentra en positiva con respecto a esta dimensión, el 20% de personas con esta edad se encuentra en muy positiva.

Tabla N° 48: Análisis descriptivo de la dimensión relaciones según edad

Tabla de contingencia						
% dentro de Edad						
		Relaciones				Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva
Edad	18 a 25 años		50,0%	16,7%		33,3%
	26 a 40 años	42,9%	28,6%		28,6%	
	41 años a más	20,0%	20,0%		40,0%	20,0%
Total		21,7%	30,4%	4,3%	26,1%	17,4%

Elaboración propia

### **Análisis descriptivo de la dimensión cooperación según edad**

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 50% tiene tendencia negativa con respecto al espíritu de ayuda entre los miembros de la organización, y solo el 16,7% tiene tendencia muy positiva. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 28,6% es negativa con respecto al espíritu de ayuda entre los miembros de la organización, el 28,6% de estas personas es muy positiva en lo que respecta a las normas de rendimiento que pone la organización, también observamos que de las personas mayores de 41 años el 30% tiene tendencia negativa con respecto a esta dimensión, el 20% de personas con esta edad se encuentra en tendencia positiva.

Tabla N° 49: Análisis descriptivo de la dimensión cooperación según edad

Tabla de contingencia							
% dentro de Edad							
		Cooperación					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad	18 a 25 años		50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años	28,6%	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	100,0%
	41 años a más	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total		13,0%	30,4%	17,4%	17,4%	21,7%	100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión estándares según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 16.7% tiene tendencia negativa con respecto a las normas de rendimiento que pone la organización, el 33.3 % tiene tendencia positiva y el 16.7% tiene tendencia muy positiva. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 42.9% tiene tendencia negativa, el 28,6 de estas personas es positiva en lo que respecta a las normas de rendimiento que pone la organización y muy positiva el 14,3%, también observamos que de las personas mayores de 41 años solo el 20% tiene tendencia negativa, el mayor porcentaje de personas con esta edad se encuentra en tendencia positiva.

Tabla N° 50: Análisis descriptivo de la dimensión estándares según edad

Tabla de contingencia							
% dentro de Edad							
		Estándares					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad	18 a 25 años	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años	14,3%	42,9%		28,6%	14,3%	100,0%
	41 años a más	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%		100,0%
Total		17,4%	26,1%	21,7%	26,1%	8,7%	100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión conflicto según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que la mitad de personas de 18 a 25 años tiene tendencia positiva con respecto a conflictos en la organización, el 33.3 % tiene tendencia muy positiva. En lo que respecta a las

personas de 26 a 40 años el 14.3% tiene tendencia negativa, el 42.9% de estas personas tienen tendencia positiva en lo que respecta a los conflictos y muy positiva el 28.6%, también observamos que de las personas mayores de 41 años solo el 8.7% tiene tendencia negativa, el mayor porcentaje de personas con esta edad se encuentra en tendencia positiva.

Tabla N° 51: Análisis descriptivo de la dimensión conflicto según edad

Tabla de contingencia							
% dentro de Edad							
		Conflictos					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad	18 a 25 años			50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	26 a 40 años	14,3%		42,9%	14,3%	28,6%	100,0%
	41 años a más	10,0%	40,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0%
Total		8,7%	17,4%	39,1%	13,0%	21,7%	100,0%

Elaboración propia

### Análisis descriptivo de la dimensión identidad según edad

De acuerdo a nuestra tabla podemos decir que de las personas de 18 a 25 años el 33.3 % tiene tendencia negativa en lo que respecta a la identidad con la organización, el 50.0% tiene tendencia positiva. En lo que respecta a las personas de 26 a 40 años el 28.6% tiene tendencia negativa, el 14% de estas personas tienen tendencia muy positiva en lo que respecta a la identidad con la organización, también observamos que las personas mayores de 41 años tienen alta tendencia negativa 50% y solo el 10% tiene tendencia muy positiva.

Tabla N° 52: Análisis descriptivo de la dimensión identidad según edad

Tabla de contingencia							
% dentro de Edad							
		Identidad					Total
		Negativa	Tendencia Negativa	Tendencia Positiva	Positiva	Muy Positiva	
Edad	18 a 25 años		33,3%		50,0%	16,7%	100,0%
	26 a 40 años		28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	100,0%
	41 años a más	20,0%	50,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
Total		8,7%	39,1%	13,0%	26,1%	13,0%	100,0%

Elaboración propia

## **4.2. Análisis cualitativo de los datos**

### **4.2.1. Resultados de la auditoría de comunicación**

Los principales resultados obtenidos tras la auditoría de comunicación realizada a la Municipalidad Provincial de Huancavelica (MPH) fueron los siguientes:

- La MPH es una organización del sector público que presenta una organización disfuncional en su comunicación, ello debido a que la Unidad que debería gestionar la comunicación de toda la organización solo se encarga de la comunicación externa.
- La oficina de Imagen Institucional debería ser la Unidad de Comunicación de la MPH pero en la realidad, esta oficina se encarga únicamente de gestionar y producir todos los contenidos, mensajes e información que la municipalidad quiere transmitir a su público externo, es decir al poblador huancavelicano, con la finalidad de velar por la imagen de la institución.
- La MPH no cuenta con una Unidad de Comunicación sistémica que abarque toda la comunicación organizacional, ni tampoco con una persona encargada exclusiva y específicamente para su gestión dentro, lo que perjudica directa e indirectamente a la organización pues se estaría contribuyendo a la desintegración de las distintas áreas y no se comprendería adecuadamente los mensajes clave que se emiten en la municipalidad para el logro de los principales objetivos. Aunque no existe tal área que englobe la gestión de la comunicación organizacional, los que hacen el papel de ser transmisores de mensajes, lo hacen de manera informal y/o según indicaciones de las gerencias de las que son portavoces.
- Los productos con los que no cuenta la MPH fueron la Carta de identidad, el video institucional, el boletín, la revista, el intranet, catálogos de servicios, los sobres, tarjetas y las carpetas o fólderes; que generalmente se debe a un tema logístico y de ausencia en la gestión.
- De los productos comunicativos que presenta la MPH como son el folleto, la página web, las redes sociales virtuales, las memorias, los paneles, el papel membretado; se han utilizado ocasionalmente para la comunicación interna



la página web, con carácter informativo; las redes sociales, como Facebook para exponer festividades realizadas dentro de la municipalidad; y los paneles, muy escasas veces en difusión de comunicados.

- Los únicos documentos normativos que tiene la Oficina de Imagen Institucional son el MOF (Manual de Organización y Funciones), aunque cabe destacar que este engloba a toda la municipalidad y no únicamente a la oficina; el Mapa de públicos y el Directorio de Públicos. Estos dos últimos han sido elaborados principalmente para las funciones de promoción y resguardo de la imagen de la Municipalidad frente a sus diferentes públicos.
- Las Unidades de Comunicación cumplen 5 funciones: la función formativa, normativa, de servicio, de planeamiento y prospectiva. En algunos casos, las funciones de la UC, la realiza la subgerencia de RR.HH.; sin embargo, al no capacitar previamente al personal sobre el MOF y ROF, ni gestionar la comunicación interna, la información brindada es incompleta, poco entendible y a veces confusa, lo que resulta en una comunicación insatisfactoria y deficiente.
- Con respecto a los flujos de comunicación en la MPH destacan los flujos verticales descendentes y horizontales pero constreñidos, puesto que la mayoría de trabajadores al entablar diálogos con sus jefes o gerentes se sienten obligados a comportarse bajo ciertos estándares laborales.
- En relación a las actividades internas, por lo general estas se dan por flujos informales y en pocas ocasiones de manera formal a través de reuniones presenciales y/o de camaradería entre diferentes gerencias propuesto en más de una ocasión por el propio alcalde.
- Los soportes de comunicación interna por lo general son en su mayoría escritos y *face to face*, debido a que estos canales son más tradicionales y se adecúan al contexto cultural.
- Por último, no se consideró importante realizar una pequeña evaluación de la identidad visual corporativa de la organización, debido a que el estudio de investigación de esta tesis se centra principalmente en la comunicación interna.

Finalmente, estos resultados reflejan la poca importancia que ha tenido la Comunicación Organizacional dentro de esta institución y se ha observado la

necesidad de establecer una Unidad de Comunicación que gestione de manera sistémica la comunicación de la Municipalidad Provincial de Huancavelica y crear un Plan anual de comunicación que involucre a todas las gerencias incluyendo a la Gerencia Municipal, que es donde se toman finalmente las decisiones relevantes para una mejora significativa en el contexto laboral.

#### **4.2.2. Resultados de las entrevistas a los funcionarios**

Se realizaron entrevistas y de manera aleatoria a algunos gerentes y funcionarios para conocer sus opiniones tanto del clima como de la comunicación dentro de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ante la pregunta ¿cuánto tiempo lleva dirigiendo la gerencia u oficina a cargo? Los entrevistados en su mayoría manifestaron que tenían entre 1 y 2 años en el cargo. Esto a su vez, permite inferir que la poca experiencia en un cargo específico evidencia un escaso liderazgo en los funcionarios que tienen equipos bajo su dirección.

En relación a la pregunta, ¿cómo ha percibido el ambiente laboral? consideran que perciben un ambiente poco saludable donde prevalecen los rumores, la irresponsabilidad, la resistencia ante cambios, y el desinterés de algunos funcionarios nombrados por conservar sus cargos. Aunque también resaltan que esto se puede tratar por el corto tiempo que llevan en sus áreas.

Tras el cuestionamiento ¿a través de qué medio se entera de las políticas, normas, reglas y/o comunicados internos de la MPH? Ellos manifestaron que se enteran gracias al MOF, ROF, SITRA y por los anexos; y que estos medios dependerán del tipo de comunicado, requerimiento o reglamento que se desea impartir.

Asimismo, ante la cuestión ¿cómo considera usted la comunicación en la MPH? Los funcionarios consideran que la comunicación no es del todo clara, transparente y fluida. Otros destacaron la afluencia de chismes entre los mismos trabajadores.

Finalmente, a la pregunta ¿por qué medio prefiere recibir información de nuevos cambios, modificaciones, celebraciones o noticias que se realicen dentro de la MPH? Ellos manifestaron que aparte del SITRA, sería conveniente informar a través de los anexos, por medio de reuniones presenciales y algunos manifestaron que preferirían que se les informe a través de correos electrónicos. Aunque cabe destacar que por su contexto situacional esta última propuesta no es tan viable, puesto que solo cerca del 30% tiene acceso a internet dentro de su ambiente laboral.

Por otra parte, el jefe de la oficina de Imagen Institucional recalcó que la función principal de su área es la de difusión y promoción de las actividades que viene realizando la municipalidad. Y ante la cuestión ¿cuál considera es el principal problema en la MPH? consideró que sería la falta de personal capacitado en las funciones que desempeñan.

## Discusión de resultados

En el estudio se postuló la posible influencia de las estrategias de comunicación en la percepción del clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Los resultados han demostrado a nivel general que no hubo cambios significativos en la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica ya que no existe diferencia entre el pre test y el post test después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna, por tanto, se rechazó la hipótesis de investigación y se aceptó la hipótesis nula. Esta conclusión no dista mucho de otras investigaciones como la de Luna, M. (2013) que, en su estudio de tipo cuasi experimental, logró que el 60% del resultado general tenga incrementos significativos en la modificación del clima organizacional y para el 40% restante, no hubo diferencias significativas. Además, podemos interpretar que al haberse implementado por primera vez las estrategias de comunicación interna, la cultura organizacional ha jugado un rol fundamental y también resistente ante nuevas formas de gestión del ambiente laboral.

Asimismo se ha encontrado en la dimensión estructura, que no hubo diferencias en la percepción que tenían los trabajadores de la MPH antes y después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna, en esta línea podemos entender que los modelos y la naturaleza de las entidades públicas están determinadas por los reglamentos, procedimientos y niveles jerárquicos descendentes dentro de una organización; sin embargo, es necesario que quienes tienen a cargo la gestión del talento humano, enfoquen sus acciones a la optimización de los procedimientos ya que estos condicionan la percepción de los trabajadores. En esa línea Litwin y Stringer (1968) señalaron que “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el ‘estilo’ informal de los administradores y de otros factores ambientales son importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”, es decir, la percepción de los trabajadores en cuanto al ambiente laboral es afectado por variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.

También encontramos que la aplicación de las estrategias de comunicación interna no modificó la percepción de la dimensión responsabilidad en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test. En esta línea podemos interpretar que la responsabilidad de los líderes debe estar enfocada en favorecer el desarrollo de un ambiente laboral sano para todos los trabajadores. Por lo tanto, la responsabilidad asumida de los jefes influye en la percepción de los colaboradores. De acuerdo a ello, el Minsa<sup>8</sup> (2009) señaló que “un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Así entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc”.

Por otra parte, la aplicación de las estrategias de comunicación interna no ha modificado la percepción de la dimensión recompensa en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test, es por ello que bajo este tipo de contextos, el jefe debe propiciar un mayor compromiso con el trabajador mejorando las actitudes de recompensas y comportamientos que tiene con los trabajadores a cargo, de acuerdo a Litwing y Stringer (1968) “en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo”.

Además, los resultados señalan que la percepción en la dimensión *desafíos* del clima organizacional de los trabajadores de la MPH se incrementó positivamente después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna. De acuerdo a Litwing y Stringer (1968) “corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor”. Cuanto más promueva la organización la aceptación de riesgos para lograr los objetivos trazados se mantendrán con los desafíos un clima competitivo. Por lo tanto, podemos

---

<sup>8</sup> Minsa: Ministerio de Salud.

interpretar que los trabajadores de la MPH están predispuestos a asumir riesgos con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales.

Mientras que la aplicación de las estrategias de comunicación interna no cambió significativamente en la percepción de la dimensión relaciones del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test. Los resultados nos permiten interpretar que a pesar que se reconoce la importancia de las relaciones sociales y que estas se logran con estrategias de comunicación, no hay programas orientados a fortalecer el trabajo en equipo, por lo tanto, podemos confirmar que el ambiente de trabajo ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros.

Además, la ejecución de las estrategias de comunicación interna incrementó positivamente la percepción de la dimensión cooperación-apoyo en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test. Estos resultados se comprenden a partir de los cambios en la dimensión desafíos, por lo que el espíritu de ayuda de parte de los directivos y otros empleados del grupo, será fundamental para el ambiente laboral.

La percepción de la dimensión estándares del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test no cambia con la aplicación de las estrategias de comunicación interna. A partir de dichos resultados podemos entender que la percepción de los trabajadores en relación al énfasis que realiza la municipalidad relacionados a las normas, procedimientos, instrucciones sigue en la misma línea.

La ejecución de las estrategias de comunicación interna no generó cambios en la percepción de la dimensión conflicto del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test. El sentimiento de los miembros entre las opiniones de aceptación o rechazo se mantienen iguales.

Con respecto a la percepción de la dimensión identidad del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test no hay un cambio positivo tras la aplicación de las estrategias de comunicación interna. Podemos entender que el trabajador se reconoce como integrante de la

organización, pero es necesario construir una cultura fuerte para la formación de la identidad organizacional.

Tras el análisis de la variable sociodemográfica sexo, se infiere que esta no incide en la percepción que tienen los trabajadores de la MPH del clima organizacional. Después de analizar la variable sociodemográfica edad se concluye que no existe asociación entre la edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica y la percepción del clima Organizacional.

Asimismo, podemos indicar que las estrategias de comunicación interna que se aplicaron para la mejora del clima organizacional repercutieron positivamente en el 22% de la percepción que tienen los trabajadores de la MPH del clima organizacional dentro de su institución, además fue la primera vez que se aplicaron dichas estrategias, donde los factores exógenos de contexto, el tiempo de ejecución, la cultura y la resistencia al cambio, jugaron un rol fundamental.

## **CONCLUSIONES**

1. Se puede inferir del análisis de los resultados a nivel general, no se han encontrado cambios significativos en la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica ya que no existe diferencia entre el pre test y el post test después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna, por tanto, se rechaza la hipótesis de investigación.
2. En la dimensión estructura, no existe diferencia en la percepción que tenían los trabajadores de la MPH antes y después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna.
3. La percepción de la dimensión estructura del clima organizacional en los trabajadores de la MPH tampoco presenta diferencia entre el pre test y post test después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna.
4. La aplicación de las estrategias de comunicación interna no modifica la percepción de la dimensión responsabilidad en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test.
5. La aplicación de las estrategias de comunicación interna no cambia la percepción de la dimensión recompensa en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test.
6. Con relación a la percepción de la dimensión desafíos del clima organizacional en los trabajadores de la MPH esta se incrementó positivamente después de la aplicación de las estrategias de comunicación interna.
7. La aplicación de las estrategias de comunicación interna no incide significativamente en la percepción de la dimensión relaciones del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test.
8. La ejecución de las estrategias de comunicación interna incrementó positivamente la percepción de la dimensión cooperación-apoyo en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test.
9. La percepción de la dimensión estándares del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test no cambia con la aplicación de las estrategias de comunicación interna.
10. La ejecución de las estrategias de comunicación interna no incide en la



percepción de la dimensión conflicto del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test.

11. Con respecto a la percepción de la dimensión identidad del clima organizacional en los trabajadores de la MPH entre el pre test y el post test no hay un cambio positivo tras la aplicación de las estrategias de comunicación interna.
12. Tras el análisis de la variable sociodemográfica sexo, se infiere que esta no incide en la percepción que tienen los trabajadores de la MPH del clima organizacional.
13. Después de analizar la variable sociodemográfica edad se concluye que no existe asociación entre la edad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica y la percepción del clima Organizacional.
14. Las estrategias de comunicación interna que se aplicaron para la mejora del clima organizacional solo repercutieron positivamente en el 22% de la percepción total que tienen los trabajadores de la MPH del clima organizacional dentro de su institución lo cual evidencia que éstas no tuvieron el efecto esperado, pero principalmente por causas exógenas de control, como el tiempo de ejecución, la cultura y la resistencia al cambio.

## RECOMENDACIONES

- A nivel general, se propone considerar esta investigación como un antecedente clave para la revisión y mejora de las políticas y prácticas en la gestión de las personas.
- A nivel teórico, se sugiere contribuir con más investigaciones científicas que estudien la comunicación interna y su relación con el clima organizacional pero enfocados en determinar las variables socioculturales que permitan la efectividad de una gestión de la comunicación interna. Asimismo, se recomienda a los investigadores estudiar previamente la cultura organizacional pues esta juega un rol fundamental y resistente ante nuevas formas de gestión del ambiente laboral.
- A nivel práctico, se exhorta a tener en cuenta la importancia de fomentar la comunicación directa entre jefes y trabajadores, pues esto permitirá la disminución de rumores que puedan terminar perjudicando al clima organizacional. También a enfocar sus acciones en la optimización de los procedimientos pues estos condicionan la percepción de los trabajadores.
- A la MPH se sugiere implementar un área de comunicación interna que empodere a través de mensajes claves una política comunicativa adecuada y transparente. Se le recomienda también implantar estrategias de comunicación interna que sean ejecutadas a mediano o largo plazo ya que al estar influido por factores endógenos y exógenos pueden dilatar los cambios significativos que se pretendan alcanzar. También, a implementar programas para fortalecer el trabajo en equipo.
- A los organismos gubernamentales, asumir como medio principal para el logro de sus objetivos la gestión de los procesos de comunicación interna. También se insta a construir una cultura fuerte para la formación de su identidad
- Por último, se recomienda a las organizaciones desarrollar programas de intervención enfocadas en el liderazgo para mejorar los estilos de dirección, asimismo los estilos de comunicación de los diferentes gerentes y jefes ya que ello repercutirá a efecto cascada en el personal que tengan a cargo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B.; Venegas, C. (2010) Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de Investigación en Psicología*, Vol. 13, N° 01, pp. 163-172. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidós.
- Benoit, D. (1994). *Information-Communication: fiches de synthèse*: Ed. Les Organizations. Paris
- Brandolini, A.; Gonzáles M. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires.: La Crujía Ediciones.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, N. 13, pp. portada y 5-7. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, P. (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago (Chile).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: MCGRAW - HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- FAO. (2008) *Manual diseño participativo para una estrategia de comunicación*. Segunda Edición. Pp. 8. Recuperado de <http://www.fao.org/3/y5794s/y5794s00.htm>

- FEAPS. *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Caja Madrid, Madrid. Pp. 19
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías - una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19 (2014), p.p. 195 – 210. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2014.v19.45021](http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021)
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*, West Publishing Company. USA
- Haas JE y Drabek TE (1946): *Community disaster and systems stress: A sociological perspective*, en *Social and psychological factors in stress*. Editado por McGrath J. New York, Holt, Rhinehart & Winston, 1970.
- Halpin y Croft (1962). *La escuela de clima organizacional*. De prensa de Chicago.
- Kreps (1990) citado en: Trelles, I. *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004.
- Kunsch, M. (2006). *Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas in Marchiori, Marlene, (2006): Faces da Cultura da Comunicação Organizacional*. São. Caetano do Sul. Difusão. São Paulo
- Lecaros, K. (2006). *Clima organizacional según grupos ocupacionales* (Tesis inédita para optar el grado de Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos). Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú.
- Likert, R. (1967). *Un Nuevo método de Gestión y Dirección*. España: Deusto.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Minsa (2009). *Documento Técnico: Metodología para el Estudio del Clima*

*Organizacional*. Segunda Edición. Pp. 20. Recuperado de

[http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096\\_DGSP267.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf)

Puyal, E. (2001). La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea]

5campus.com, Sociología. Recuperado de

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.htm>

Rousseau, D. (1999). *Clima y cultura organizativos*. En: Enciclopedia de

Seguridad y Salud en el Trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos

Sociales/OIT, 1999.

Saló, N. (2005) *La comunicación interna, Instrumento fundamental de la función*

*directiva*. Paidós, Barcelona. Pp. 42.

Universidad Abierta de Cataluña, España. (s.f.). *Tipo de investigación*.

Recuperado de

[http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_166d/web/main/m4/22f.html](http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_166d/web/main/m4/22f.html)

## **Tesis**

Luna, M. (2013) El programa LCD para la modificación del clima organizacional,

en un call center en la ciudad de Lima. (Tesis para optar el grado de

Maestra en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos.

Universidad Ricardo Palma)

## **Tesis en la web**

Álvarez Valverde, S. (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores*

*relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto 2001*

(Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

Recuperado de

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/t\\_completo.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/alvarez_v_s/t_completo.pdf)

Apaza H.; Quispe Y. (2016) Clima organizacional y su influencia en la salud ocupacional del personal de reparto terciarizado – Distribuidora Backus – Juliaca 2013 (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano).

Recuperado de

[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6831/Apaza\\_Mendoza\\_Heidy\\_Quispe\\_Cusi\\_Yanet.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6831/Apaza_Mendoza_Heidy_Quispe_Cusi_Yanet.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bendezú Tarazona, S. (2016) *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4942/Bendezu\\_ts.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4942/Bendezu_ts.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Charry Condor, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional* (Tesis de para obtener el grado académico de Magister en Comunicación Social, con mención en Investigación en Comunicación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry\\_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dioses Zavala, P. (2018). Clima organizacional percibido por los trabajadores de la empresa textil Almeriz S.A., Lima, 2017 (Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano. Universidad César Vallejo). Recuperado de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16115/Dioses\\_ZPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16115/Dioses_ZPR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Galiano Vásquez, A. (2007). *Estrategias de comunicación y políticas de desarrollo local para los jóvenes de San Juan de Lurigancho* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1287>

Mejía, C; Rodríguez, J. (2005). La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. (Trabajo de grado para optar al título de Trabajador Social. Universidad de Antioquía - Colombia). Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>

Planas, L. (2010). Comunicación interna y opinión ética de los empleados de Soluciones de futuro. (Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Comunicación Social: Opción Comunicación Organizacional. Universidad Andrés Bello - Venezuela). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2036.pdf>

Roca, V. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga en la región de Ayacucho, periodo 2009 – II*. (Tesis de para obtener el grado académico de Magister en Educación, con mención en gestión de la educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1689/roca\\_g.s.pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1689/roca_g.s.pdf?sequence=1)

Valle C. (2016). *Auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional*

*en una empresa industrial de Lima* (Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas). Recuperado de

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621664/Valle\\_cv.pdf;jsessionid=7ACF156BD6474A6232160C05BF05BF4D?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621664/Valle_cv.pdf;jsessionid=7ACF156BD6474A6232160C05BF05BF4D?sequence=1)

Villugas Leonardo, J. (2007). *Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la municipalidad distrital de Santa Anita* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1280>

### **Páginas electrónicas:**

Municipalidad Provincial de Huancavelica:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/>

Plan Operativo Institucional POI – 2016:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/POI2016.pdf>

Manual de Organización y Funciones (MOF):

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/MOF-2012-MPH.pdf>

Reglamento de Organización y Funciones (ROF) – 2014:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/ROF2014.pdf>

Plan Estratégico Institucional PEI – 2011 - 2014:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pei.pdf>

Memoria Anual 2015 - Huancavelica:

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/memoria.pdf>



**ANEXOS**

**Cuestionario de Clima Organizacional Litwin y Stringer (1968).**

**Fecha:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_ **Sexo:** \_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_ **Área/Gerencia:** \_\_\_\_

Estimado (a): A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados al clima organizacional. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. ¡Muchas gracias por tu tiempo!

ÍTEMS		Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1	En esta Municipalidad las tareas están claramente definidas	1	2	4	5
2	En esta Municipalidad las tareas están lógicamente estructuradas	1	2	4	5
3	En esta Municipalidad se tiene claro quién manda y toma las decisiones	1	2	4	5
4	Conozco claramente las políticas de esta Municipalidad	1	2	4	5
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta Municipalidad	1	2	4	5
6	En esta Municipalidad no existen muchos papeleos para hacer las cosas	1	2	4	5
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta)	1	2	4	5
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	1	2	4	5
9	En esta Municipalidad a veces no se tiene claro a quien reportar	1	2	4	5
10	Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	1	2	4	5
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta Municipalidad, casi todo se verifica dos veces	1	2	4	5
12	Nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos	1	2	4	5
13	Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	1	2	4	5
14	En esta Municipalidad salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo	1	2	4	5
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	1	2	4	5
16	En esta Municipalidad cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	1	2	4	5
17	En esta Municipalidad uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	1	2	4	5
18	En esta Municipalidad existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda	1	2	4	5
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta Municipalidad son mayores que las amenazas y críticas	1	2	4	5
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	2	4	5
21	En este Municipio hay muchísima crítica	1	2	4	5
22	En esta Municipalidad no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	1	2	4	5
23	En esta Municipalidad las tareas están claramente definidas	1	2	4	5
24	Cuando cometo un error me sancionan	1	2	4	5

25	La filosofía de nuestra gerencia es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente	1	2	4	5
26	Este municipio ha tomado riesgos en los momentos oportunos	1	2	4	5
27	En esta Municipalidad tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	1	2	4	5
28	La toma de decisiones en esta Municipalidad se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	1	2	4	5
29	Aquí la gerencia se arriesga por una buena idea	1	2	4	5
30	Entre la gente de este municipio prevalece una atmósfera amistosa	1	2	4	5
31	Esta Municipalidad se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones	1	2	4	5
32	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta Municipalidad	1	2	4	5
33	Las personas en esta Municipalidad tienden a ser frías y reservadas entre sí	1	2	4	5
34	Las relaciones Gerencia - Trabajador tienden a ser agradables	1	2	4	5
35	En esta Municipalidad se exige un rendimiento bastante alto	1	2	4	5
36	La gerencia piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	4	5
37	En esta Municipalidad siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal	1	2	4	5
38	La gerencia piensa que si las personas están contentas la productividad marchará bien	1	2	4	5
39	Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	1	2	4	5
40	Me siento orgulloso de mi desempeño	1	2	4	5
41	Si me equivoco, las cosas van mal para mis superiores	1	2	4	5
42	En esta Municipalidad la gerencia habla acerca de mis aspiraciones dentro del municipio.	1	2	4	5
43	Las personas dentro de esta Municipalidad no confían verdaderamente una en la otra	1	2	4	5
44	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil	1	2	4	5
45	La filosofía de nuestra gerencia enfatiza el factor humano (cómo se sienten las personas, etc)	1	2	4	5
46	En esta Municipalidad se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	1	2	4	5
47	La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y áreas puede ser bastante saludable	1	2	4	5
48	La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas entre individuos	1	2	4	5
49	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes	1	2	4	5
50	Lo más importante en la Municipalidad es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	1	2	4	5
51	La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta Municipalidad	1	2	4	5
52	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien	1	2	4	5
53	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia el municipio	1	2	4	5
54	En esta Municipalidad cada cual se preocupa de sus propios intereses	1	2	4	5

## ENTREVISTAS A ALGUNOS FUNCIONARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAVELICA (MPH)

### Gerente de Administración Tributaria: Econ. Germán Ortega Melgar

¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la gerencia de Administración Tributaria?

- Desde comienzos de este año, si la memoria no falla, en enero de este año empecé.

¿Cómo ha percibido el ambiente laboral?

- Como en todo trabajo, el ambiente no es del todo perfecto; los trabajadores no siempre son sinceros con uno y suelen malinterpretar lo que hay veces expresamos, aunque en esta gerencia siempre hemos tenido las puertas abiertas para todos. Tratamos de tener reuniones semanales para no tener teléfonos malogrados y sobre todo para estar alineados en las metas trazadas; pues, aunque nos consideren 'los del dinero', nuestra política es para todos la confianza y ellos lo saben. Si no puedo atenderlos yo, pueden recurrir a los subgerentes que tienen la misma predisposición.

¿A través de que medio se entera de las políticas, normas, reglas y/o comunicados internos de la MPH?

- La mayoría se encuentran en el MOF y el ROF. Los comunicados nos informamos gracias a las distintas oficinas por los anexos, según sean sus requerimientos y anuncios.

¿Cómo considera usted la comunicación en la MPH?

- No es clara, al menos no en todas las gerencias, pero desde nuestra gerencia (de administración tributaria) como podrá observar tratamos de ser los más transparentes y directos con el público. El problema creo que es la falta de capacitación al personal, ya que la mayor parte no tiene mucha experiencia en la función que realizan o no saben la aplicación de ciertas normas o reglas, lo que termina muchas veces afectando al público, pues les dan una información por otra.

¿Por qué medio prefiere recibir información de nuevos cambios, modificaciones, celebraciones o noticias que se realicen dentro de la MPH?

- En vivo y por recursos humanos. También en un boletín informativo, y en caso de que sea alguna convocatoria como para alguna celebración por el teléfono.

### Gerente de Gestión Ambiental: Ing. Adiel Alvarez Ticllasuca

¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la gerencia de Gestión Ambiental?

- Como ya se pudo dar cuenta, recién tengo pocos días a cargo de esta Gerencia, ello gracias a la confianza depositada hacia mi persona por el Alcalde, la que espero no defraudar.

¿Cómo ha percibido el ambiente laboral?

- Para serle sincero señorita, es muy complicado. Los trabajadores creen que por mi causa se ha retirado el anterior gerente y noto cierta molestia, con decirle que la secretaria (que se supone debe ser mi mano derecha) llega media hora después que yo y anda más despistada... Demasiada informalidad que espero revertir pronto. Uno tiene que ser disciplinado y más si es tu trabajo.

¿A través de que medio se entera de las políticas, normas, reglas y/o comunicados internos de la MPH?

*- Hasta ahora solo he podido leer partes del reglamento interno y porque lo encontré en internet. Debería existir un resumen pequeño de los documentos importantes que todo trabajador de la municipalidad debería saber e incluso se nos debería evaluar. Los anuncios y/o comunicados, si son para todos, a través del SITRA\* ya sea por una carta o un memo, pero también nos llaman por el teléfono.*

¿Cómo considera usted la comunicación en la MPH?

*- Demasiado chisme señorita, lamentablemente eso es propio de nuestra cultura. Son pocas las personas que se expresan directamente o se acercan y conversan. Quizás sea porque soy nuevo, pero es lo que veo.*

¿Por qué medio prefiere recibir información de nuevos cambios, modificaciones, celebraciones o noticias que se realicen dentro de la MPH?

*- Esta bien que ingresen por el SITRA pero también deberían de informarlo ya sea por teléfono, correo o personalmente.*

**Jefe de la oficina de Imagen Institucional: Rolando Soldevilla Cuba**

¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo la oficina de Imagen Institucional?

*- Entre idas y venidas estoy desde que comenzó este periodo municipal, es decir desde el 2015.*

¿Cuáles son los medios que más utiliza para la realización de sus funciones?

*- Principalmente, la radio, los medios escritos como el diario Correo y recientemente las redes sociales. Todos estos los usamos para la promoción de las actividades que realiza la municipalidad.*

¿Cuál es la función principal de la oficina de Imagen Institucional?

*- La de difusión. Nosotros nos encargamos de informar al pueblo huancavelicano lo que realiza la municipalidad, su alcalde y sus funcionarios. Justamente nos encargamos de velar por la imagen que la Municipalidad proyecta hacia afuera.*

Por lo que me comenta, infiero que solo se encargan de la comunicación externa ¿o también gestionan la comunicación interna?

*- Entiende bien colega, nosotros solo nos encargamos de lo que quiere comunicar la municipalidad al pueblo en general y aunque muchas veces como área hemos venido apoyando a la subgerencia de Recursos Humanos, como cuando se trata de los eventos por festividades, no nos encargamos de emitir comunicados internos.*

¿A través de qué medio se entera de las políticas, normas, reglas y/o comunicados internos de la MPH?

*- Lo normal es que nos avisen por los anexos o por la vía formal que es por memorandos.*

¿Cómo considera usted la comunicación en la MPH?

*- No es tan fluida, la mayoría de gerencias no se comunican entre sí salvo que sean por actividades que tengan que realizar en conjunto. Muchas veces ha pasado que realizan actividades que se cruzan a la misma hora y día y a uno que tiene que cubrir los eventos nos colocan en problemas.*

¿Por qué medio prefiere recibir información de nuevos cambios, modificaciones, celebraciones o noticias que se realicen dentro de la MPH?

*- Por el correo electrónico, ahora la tecnología permite agilizar muchas veces procesos o trámites que por lo general toman mucho más tiempo si se hace por la vía tradicional.*

¿Cuál considera es el principal problema en la MPH?

*- La falta de personal capacitado para las funciones que tiene que realizar. Muchas veces uno solicita un apoyo y solo rotan a un trabajador que se encargaba en otra gerencia de realizar funciones distintas a lo que uno requiere en el apoyo y en vez de agilizar tiempos, lo perdemos.*

¿Cómo ha percibido el ambiente laboral?

*- Percibo mucho desinterés por parte de los nombrados, muchas veces los CAS proponen nuevas ideas e implementaciones que pocas veces son tomadas en cuenta, lo que finalmente termina generando descontento de este último grupo.*

## GUÍA DE TALLERES EJECUTADOS

### TALLER DE SENSIBILIZACIÓN “YO ELIJO”

#### Objetivo general:

- Sensibilizar y explicar en los participantes una idea del porqué se dan muchos de nuestros comportamientos y desarrollar en ellos una idea de las posibles soluciones para hacer frente a nuestras dificultades en las relaciones interpersonales.

#### Objetivos específicos:

- Sensibilizar en los participantes la importancia de comprender los diferentes comportamientos que muestran sus compañeros y que se dan tanto en su ambiente cotidiano y laboral.
- Brindar información y estrategias acerca de lo que significa dar un correcto *feedback*.
- Mostrar la diferencia entre los tipos de respuestas según los principios del *feedback* y demostrar la importancia de la escucha activa.
- Generar un cambio de actitud favorable hacia los diferentes comportamientos mediante la previa comprensión de los mismos y una correcta comunicación.

#### Contenido:

1. Realizar una pequeña escenificación con el apoyo de algunos participantes; ejemplificando algunas conductas del yo y del grupo según la ventana de Johari.
2. Explicar la escenificación a través de la herramienta la ventana de Johari.
3. Detallar cada una de las áreas de esta herramienta y resaltando la importancia de ampliar el área libre y acortar las demás áreas mediante la correcta retroalimentación o *feedback* entre el yo y los demás.

4. Brindar consejos para una mejor relación interpersonal mediante un correcto *feedback* y escucha activa, con ejemplos.

**Indicadores:**

- Mejora en las relaciones interpersonales y mayor afinidad.
- Mayor predisposición para escuchar a las personas, y reducción de rumores.

### **TALLER “MIS ACCIONES COMUNICAN”**

**Objetivo general:**

- Desarrollar en los participantes un manejo de la comunicación eficaz como medio efectivo de éxito en sus relaciones interpersonales en su ambiente laboral.

**Objetivos específicos:**

- Sensibilizar en los participantes la importancia que tiene su manera de comunicarse en sus interacciones laborales.
- Informar y dar estrategias acerca de lo que implica una ‘comunicación eficaz’.
- Exponer las diferencias entre los tipos de comunicación según los principios del *feedback* y demostrar la importancia de la escucha activa.
- Generar un cambio de actitud favorable hacia los diferentes comportamientos mediante una correcta comunicación.

**Contenido:**

1. Realizar la dinámica “Torre de globos” con el apoyo de todos los participantes; realizar preguntas con respecto a la comunicación de su equipo.
2. Explicar la importancia de la comunicación, así como el proceso de sus comunicaciones.
3. Explicar sobre los estilos de comunicación, detallando cada uno de los mismos (pasivo, agresivo y asertivo) y resaltando la importancia de poner en práctica el estilo asertivo.
4. Brindar consejos para una mejor relación interpersonal mediante un correcto *feedback* y escucha activa.

**Indicadores:**

- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Reducción de rumores.
- Mayor grado de afinidad entre compañeros de las Gerencias a las que pertenecen.

## **TALLER “LIDERAZGO”**

### **Objetivo general:**

- Concientizar a los diferentes gerentes sobre la importancia de escuchar las opiniones de todos y todas y explicar la importancia de ser un líder.

### **Objetivos específicos:**

- Sensibilizar en los gerentes en cuanto a la importancia que tiene un adecuado liderazgo dentro de la organización.
- Exponer las diferencias de roles entre ser un jefe y un líder.
- Proponer mejoras en sus estilos de liderazgo a través de una correcta comunicación y demostrar la importancia de la escucha activa en beneficio de la productividad.

### **Contenido:**

1. Proyección del video “Cultura Liderman” a los gerentes; realizar preguntas con respecto a lo que observan en el video y si existe prácticas similares en la municipalidad.
2. Exponer en base al video observado, la importancia de un adecuado liderazgo.
3. Explicar la definición de liderazgo con ejemplos, así como también los estilos de liderazgo.
4. Brindar tips para una mejor relación interpersonal con los trabajadores que lideran y resaltar la importancia del *feedback* y escucha activa.
5. Finalmente, exposición del video “Ese no es mi problema”. Recomendaciones finales y agradecimientos.

### **Indicadores:**

- Mejora en las relaciones interpersonales.
- Empoderamiento de líderes.
- Mayor grado de comunicación entre los trabajadores y los gerentes.
- Mayor predisposición a una escucha activa por parte de los gerentes.



## AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN A LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA

La presente auditoría de la Comunicación a la MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA (MPH) fue realizada con la finalidad de conocer el estado actual de la comunicación que se maneja dentro de la institución; y conocer cuáles de las estrategias y herramientas de comunicación, que se utilizan actualmente, son realmente útiles o no.

### ESTADO DE LA COMUNICACIÓN EN MPH

#### PARTE I: AUDITORÍA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN [UC]

Bajo la premisa de entender la comunicación en todas sus formas, y bajo una estructura circular, la Unidad de Comunicación es la que se encarga de gestionar y producir estratégicamente todos los contenidos, mensajes e información que la organización quiere transmitir a sus diferentes públicos, pero con el fin de que estos logren interiorizarlos.

Esta dependencia por lo general está integrada por las distintas áreas que se encargan de las diferentes ramas de la comunicación, por ejemplo: la Oficina de Comunicación, el área de Prensa, la Oficina de Protocolo e Imagen, la Oficina de Producción Publicitaria y la dirección de Relaciones Públicas, entre otras.

Es por todo ello que, en este apartado, se consideró importante verificar la existencia o no de la Unidad de Comunicación en MPH.

#### **DATOS BÁSICOS DE LA UC:**

- ❖ *Nombre de la organización:* **Municipalidad Provincial de Huancavelica.**
- ❖ *Actividad que realiza:* Ejercer el gobierno local en las demarcaciones Provinciales.
- ❖ *Sector al que pertenece:* Sector Público
- ❖ *Número de trabajadores:* 372 trabajadores
- ❖ *Nombre de la UC:* Existencia

La institución cuenta con la Unidad de Comunicación que tiene por nombre Unidad de Imagen Institucional, que pertenece a la Sub Gerencia de Secretaría general y gestión. Conformada por 3 trabajadores:

- Un periodista
- Un asistente
- Un diseñador gráfico

Esta unidad se encarga principalmente de la promoción de las actividades del alcalde, de los funcionarios y de los regidores, lo cual es parte de la comunicación externa pero no de toda la gestión de la comunicación organizacional, como es también la gestión de la comunicación interna. Esto perjudica en gran manera a la municipalidad pues se estaría contribuyendo a la desintegración de las distintas gerencias y áreas ya que no se gestiona adecuadamente los mensajes, políticas y/o reglamentos que se manejan para el logro de los objetivos institucionales. Cabe resaltar que, en muchas ocasiones los que hacen el papel de ser los transmisores de mensajes, son los mismos trabajadores que lo hacen de manera informal y/o según indicaciones de lo que les informan en sus gerencias.

Con relación a los equipos tecnológicos, existen 2 cámaras semiprofesionales que son utilizadas

principalmente para la promoción de actividades. También cuentan con 2 cámaras filmadoras, 3 micrófonos y un parlante amplificador.

### PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Se verificaron los siguientes productos de comunicación corporativa y se detallan los resultados obtenidos con relación a su existencia:

PRODUCTO	SÍ	NO	MB	B	R	M
<i>Carta de identidad</i>		X				
<i>Folleto institucional</i>	X				X	
<i>Video institucional</i>		X				
<i>Boletín</i>		X				
<i>Revista</i>		X				
<i>Página web</i>	X			X		
<i>Redes sociales</i>	X				X	
<i>Intranet corporativa</i>		X				
<i>Catálogo de servicios o productos</i>		X				
<i>Memorias o anuarios institucionales</i>	X				X	
<i>Paneles o carteleras internas</i>	X					X
<i>Papel</i>	X			X		
<i>Sobres</i>		X				
<i>Tarjetas</i>		X				
<i>Carpetas (fólderes)</i>		X				

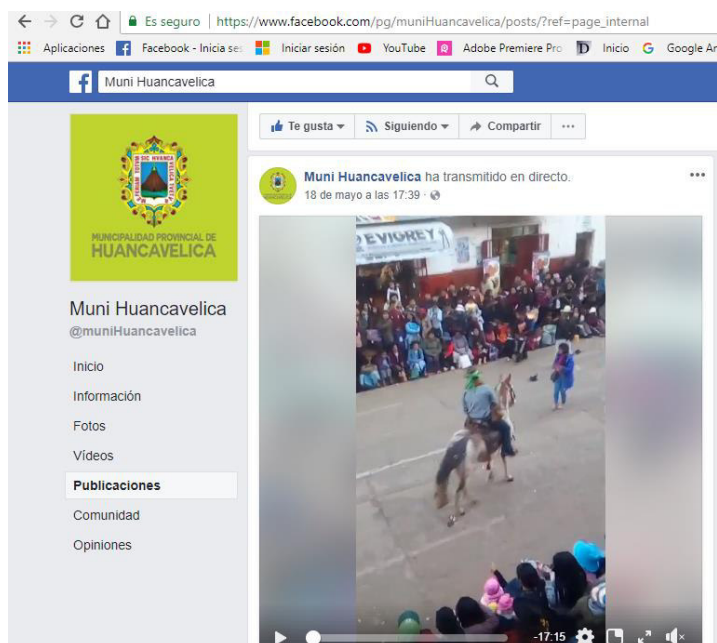
Muy Bueno [MB], Bueno [B], Regular [R] y Malo [M].

- *Carta de identidad*: No existe una carta de identidad oficial en la MPH. Sin embargo, es importante señalar que internamente manejan un manual de identidad como guía.
- *Folleto institucional*: Utilizado para las exposiciones de las obras que realiza la gestión actual.
- *Video institucional*: No cuentan con un video institucional debido a la ausencia de una gestión de la comunicación interna.
- *Boletín*: No cuentan con uno debido al tema de producción y logística, pues al no haber un área encargada la elaboración, edición y reproducción del material se dificulta. No se consideró pertinente su elaboración digital debido a que el alcance de los trabajadores a dicha plataforma es mínima.
- *Revista*: No tienen una revista por el mismo tema de producción y costos.
- *Página web*: La que tienen, es propia y elaborada por la misma Municipalidad. Se la calificó como buena gracias a su funcionalidad informativa y de posicionamiento en

el mundo virtual; sin embargo, no llega a ser muy buena ya que presenta un diseño en los banners principales que no se ajusta a la propuesta general de la web y produce una saturación en el color. Así también, presenta información que necesita ser actualizada y muchos enlaces que no te redirigen al contenido señalado. (Ver imagen)



- **Redes sociales:** Cuenta con un fan page en Facebook, mediante el cual solo se publican eventos y actividades que la Municipalidad realiza. Sin embargo, la frecuencia de interacciones es muy poca. Además, solo presenta cuenta también en Twitter pero no publican nada desde el 2013.





- *Intranet*: No cuentan con dicho producto, debido al poco alcance de la señal de internet en todas las oficinas de la municipalidad.
- *Catálogo*: No cuentan con el producto. Al ser una entidad pública no es relevante.
- *Memorias o anuarios institucionales*: Dentro de la gestión cuentan con una *Memoria anual de gestión institucional del año 2015*.
- *Sobres*: No cuentan con este producto también debido a un tema logístico.
- *Carpetas (fólderes)*: No cuentan también debido a un tema logístico.
- *Papel membretado (R)*: Sí cuenta con el producto; sin embargo, no todas las gerencias conocen o usan el mismo.
- *Tarjetas de presentación (B)*: Al menos los gerentes manifestaron no tener.

## DOCUMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Para que toda Unidad de Comunicación pueda gestionar adecuadamente la Comunicación Organizacional es primordial tener una comunicación formal, que refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o en parte, la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo específicamente determinado. Es cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos.

Esta comunicación formal cuenta con documentos básicos para toda gestión de la comunicación. Por ello se evaluaron los siguientes documentos con los que cuenta o no la MPH:

DOCUMENTOS CON LOS QUE CUENTA LA UC	SI	NO
<i>Política de comunicación</i>		X
<i>Estrategia de comunicación</i>		X
<i>Plan anual de comunicación</i>		X
<i>Plan de comunicación interna</i>		X
<i>Plan de comunicación de crisis</i>		X
<i>Plan de comunicación de riesgo</i>		X
<i>Manual de normas e identidad visual</i>	X	
<i>MOF de la UC</i>	X	
<i>Mapa de públicos</i>	X	
<i>Directorio de comunicación de Públicos</i>	X	

**Comentario evaluativo general de la normativa de comunicación vigente en su organización:**

- Debido a que la unidad de comunicación, no está definida para la gestión de una comunicación de toda la organización, los únicos documentos con los que cuentan son: el *Manual de normas e identidad visual*, el *MOF de la UC*. (Cuentan con un Manual de Operación y Funciones, pero a nivel de toda la municipalidad), el *Mapa de públicos* y el *Directorio de Públicos*. Estos han sido elaborados principalmente para las funciones de promoción y resguardo de la imagen de la Municipalidad hacia sus diferentes públicos.

**PARTE II: AUDITORÍA DE LAS FUNCIONES DE LA UC**

Las Unidades de Comunicación en las organizaciones desarrollan cinco funciones básicas: 1] la función normativa, 2] la función de servicio, 3] la función formativa, 4] función de planeamiento y 5] la función prospectiva.

Denominamos función normativa a aquella que tiene por objetivo la cohesión y coordinación de todos los activos de imagen con que cuenta la organización.

Denominamos función de servicio a la que tiene por objetivo el apoyo y asesoría en comunicación a todas las áreas y filiales de la organización.

Denominamos función formativa a aquella que tiene por objetivo la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.

Denominamos función de planeamiento a aquella que tiene por objetivo desarrollar las estrategias de comunicación y el plan de comunicación de la organización.

Finalmente, denominamos función prospectiva a aquella que tiene por objetivo la recopilación y análisis de la información del entorno de la organización, así como del clima interno de la organización.

### Función Normativa

- Debido a la incompleta unidad de comunicación, no hay una persona u oficina responsable de plasmar o definir la identidad visual organizacional, de elaborar el libro de estilo, de establecer los protocolos de comunicación y los programas de guías de comunicación. En cada nueva gestión, se varía esta función según los requerimientos que se soliciten.

### Función de Servicio

- Al no existir una unidad de comunicación general definida, tampoco hay una unidad encargada de las funciones de servicio que son necesarias esclarecer. No se le ha tomado la debida importancia a la comunicación interna. Solo existe por parte de la subgerencia de planeamiento junto a la de recursos humanos la distribución de los materiales necesarios para las actividades que cada gerencia requiere.

### Función Formativa

- Al no contar con un área de comunicación interna, y sobre todo al no considerarla necesaria, no se realiza la identificación de áreas o personas de la organización que requieran un entrenamiento específico en lo que respecta a comunicación. Tampoco se formulan y desarrollan los programas de capacitación comunicativa, ni se formulan y desarrollan los programas de identidad corporativa, ni los programas para la transmisión de la cultura de la organización. Sin embargo, se debe resaltar que si hubiera conferencias o capacitaciones hay un trabajo conjunto entre la oficina de imagen institucional y la subgerencia de rr.hh.

### Función Prospectiva

- Al ser una organización pública, la oficina de imagen institucional es quien se encarga de informar los públicos objetivos al que se pretende llegar o con quiénes se viene trabajando. Sin embargo, esta no informa sobre la opinión interna que se tiene sobre la organización.

### Evaluación de las funciones

- En algunos casos, las funciones de la UC, la realiza la subgerencia de rr.hh.; sin embargo, al no capacitar previamente al personal sobre el MOF y ROF, ni gestionar la comunicación interna, la información brindada es incompleta, poco entendible y a veces confusa, lo que resulta en una comunicación insatisfactoria y deficiente.

## **PARTE III: COMUNICACIÓN INTERNA**

### Flujos y redes de comunicación interna

En una organización, la comunicación fluye a través de redes. Por ello, para conocer la situación real de la comunicación interna, se revisó cada una de las características que a continuación se presentan y se explicarán según la realidad de la **Municipalidad Provincial de Huancavelica**.

- *Fluye de arriba hacia abajo a través de la pirámide jerárquica.* - **La comunicación que se presenta en la MPH es una comunicación descendente.** Un colaborador pocas veces puede dialogar asertiva y directamente con su superior, ya que suelen presentar un estilo comunicativo pasivo.
- *Fluye en ambos sentidos según una pirámide funcional, estando cada función controlada por otra superior en la pirámide y la información horizontal constreñida.* - **Así es, existen jerarquías, la comunicación fluye con cierta restricción.**

- *La información acerca de las necesidades de trabajo fluye desde el centro hacia todas las direcciones donde se encuentran los recursos más próximos dentro de la organización para resolver la tarea.- Esto sí se presenta, ya que por lo general la información principal y primordial la brinda la gerencia municipal, que se encarga de distribuir las funciones hacia todas demás gerencias.*
- *La coordinación de la información es global y su estructura cambiará en función de cada tarea.- Sí, cuando se ingresa a través del SITRA.*
- *Se establece de persona a persona en función de las relaciones personales, de ayuda mutua, satisfacción y valores compartidos.- Solo en algunas gerencias, esto es debido a que esta es una organización que no suele trabajar colectivamente.*
- *La coordinación establece niveles globales de contribución para el mantenimiento de la organización, establecidos por mutuo acuerdo.- Sí, existe un monitoreo es por parte de los organismos de control de municipalidades que son externos a la Municipalidad.*

### Evaluación de los flujos de comunicación

- Los flujos de comunicación son verticales y horizontales pero constreñidos, hay jerarquías, por lo general informales, sobre lo referente a las actividades, planes y/o problemas. Sin embargo, pocas veces hay reuniones presenciales con las diferentes áreas o el gerente.

### Cuadro de análisis de los soportes de la comunicación interna

A continuación, mostramos un cuadro que se utilizó como parte de la medición de la frecuencia de los soportes de la comunicación interna que debe tener toda organización. Para calificar la periodicidad de su aplicación o uso se consideró que “P” es permanente; “R”, regular; “O”, ocasional y “N” es nunca.

DISPOSITIVOS	P	R	O	N
<b>Tablón de anuncios [ Periódico mural ]</b>			X	
<b>Mensajería electrónica [ Correo ]</b>				X
<b>Señalizaciones</b>			X	
<b>Periódico, boletín o revista interna</b>			X	
<b>Carta</b>			X	
<b>Notas informativas</b>	X			
<b>Material audiovisual</b>		X		
<b>Seminarios</b>			X	
<b>Reuniones</b>			X	
<b>Entrevistas</b>		X		
<b>Celebraciones</b>			X	
<b>Visitas</b>				X
<b>Reclamaciones</b>			X	
<b>Avisos / Alarmas</b>		X		

### Evaluación de los soportes de comunicación interna

- Es importante considerar estas frecuencias para poder corregir y establecer las frecuencias adecuadas más adelante, tal vez considerarlos dentro del plan estratégico o si es en un plan de comunicación (propiamente dicho) mucho mejor. Es además recomendable que se ponga atención a la `ocasionalidad` con que se usan ciertos soportes, ya que una de las estrategias para el fortalecimiento de la comunicación pueda utilizar alguno de estos soportes.

- Los soportes de comunicación interna por lo general son en su mayoría escritos y *face to face*, debido a que estos canales son los más tradicionales.

#### **PARTE IV: ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA**

Para el estudio de la presente tesis de investigación, el **estado actual de la identidad visual corporativo de la Municipalidad Provincial de Huancavelica** no es relevante debido a que la identidad es un estudio dentro de la comunicación externa y esta investigación profundiza solo en la comunicación interna.

#### **CONCLUSIONES**

- La Municipalidad Provincial de Huancavelica (MPH) es una organización que pertenece al sector público pero que a su vez presenta una organización disfuncional en su comunicación y es por esta naturaleza que los resultados de la auditoría reflejan la poca importancia que tiene la Comunicación Organizacional dentro de esta institución.
- La Unidad de Comunicación que es la que se encarga de gestionar y producir estratégicamente todos los contenidos, mensajes e información que la empresa quiere transmitir a sus diferentes públicos, pero con el fin de que estos logren interiorizarlos es representada por la oficina de imagen institucional. Sin embargo, esta oficina se encarga únicamente de la comunicación externa y no de toda la comunicación organizacional.
- La MPH no cuenta con una Unidad de Comunicación completa que abarque toda la comunicación organizacional, ni tampoco con una persona encargada exclusiva y específicamente para la gestión de la comunicación de la Municipalidad, lo que perjudica directa e indirectamente a la organización pues se estaría contribuyendo a la desintegración de las distintas áreas y no se comprendería adecuadamente los mensajes, las políticas y/o reglamentos que se manejan en la municipalidad para el logro de sus principales objetivos.
- Aunque no existe un área que englobe la gestión de la comunicación organizacional como tal, en muchas ocasiones los que hacen el papel de ser los transmisores de mensajes lo hacen de manera informal y/o según indicaciones de las gerencias.
- Con relación a los equipos multimedia, es importante hacer un análisis que permita identificar cuáles son los equipos que realmente contribuirían con el desarrollo de las estrategias de comunicación y tenerlos en cuenta en la realización del presupuesto.
- Los productos inexistentes en la comunicación corporativa fueron la Carta de identidad, el video institucional, el boletín, revista, intranet, catálogos de servicios, los sobres, tarjetas y las carpetas o fólderes; generalmente esto se debe por un tema logístico y de gestión.
- Con relación a los productos que sí tiene la MPH, como el folleto, la página web, las redes sociales virtuales, las memorias, los paneles, el papel membretado, estos fueron calificados con las categorías: muy bueno, bueno, regular y malo.
- Debido a que la unidad de comunicación, no está definida para la gestión de una comunicación global de la institución, los únicos documentos con los que cuentan son: el MOF de la UC. (Cuentan con un Manual de Operación y Funciones, pero a nivel de toda la municipalidad), el Mapa de públicos y el Directorio de Públicos. Estos han sido elaborados principalmente para las funciones de promoción y resguardo de la imagen de la Municipalidad hacia sus diferentes públicos.
- Las Unidades de Comunicación cumplen 5 funciones: la función formativa, normativa, de servicio, de planeamiento y prospectiva. En algunos casos, las funciones de la UC, la realiza la subgerencia de rr.hh.; sin embargo, al no capacitar previamente al personal sobre el MOF y ROF, ni gestionar la comunicación interna, la información brindada es incompleta, poco entendible y a veces confusa, lo que resulta en una comunicación insatisfactoria y deficiente.



- Con relación a los flujos de comunicación, la **MPH** se ven claramente que los flujos de comunicación son verticales y horizontales pero constreñidas, hay jerarquías, por lo general informales, sobre lo referente a las actividades, planes y/o problemas. Sin embargo, pocas veces hay reuniones presenciales con las diferentes áreas o con el gerente.
- Es importante considerar estas frecuencias para poder corregir y establecer las frecuencias adecuadas más adelante, tal vez considerarlos dentro del plan estratégico o si es en un plan de comunicación (propriadamente dicho) mucho mejor. Es además recomendable que se ponga atención a la `ocasionalidad` con que se usan ciertos soportes, ya que una de las estrategias para el fortalecimiento de la comunicación pueda utilizar alguno de estos soportes.
- Los soportes de comunicación interna por lo general son en su mayoría escritos y face to face, debido a que estos canales son los más tradicionales.
- Por último, no se consideró importante realizar una pequeña evaluación de la identidad visual corporativa de la organización, debido a que el estudio de investigación de esta tesis se centra principalmente en la comunicación interna.

## RECOMENDACIONES

- Realizada la auditoría se ha observado la necesidad de crear un Plan anual de comunicación que involucre a todas las gerencias incluyendo a la Gerencia Municipal, que es donde se toman las decisiones.
- Existe una necesidad de establecer la normativa (reglas) de comunicación que regirá a todas las gerencias de la municipalidad (código), por ello se recomienda implementar reglas comunicativas que favorezcan la presentación y la proyección de la institución, como son: la de identidad visual corporativa, protocolos de comunicación y el programa de guías de comunicación con los trabajadores.
- De acuerdo a la estructura de la organización se tomarán en cuenta los diferentes productos, documentos, soportes de comunicación a utilizar, esto debido a que existen piezas comunicacionales que se deben implementar y otras que no son necesarias de seguir utilizando.
- Se debe realizar un balance entre la comunicación formal y la informal, sobretodo canalizar esta última de manera estratégica para así minimizar las consecuencias negativas de los rumores, ruidos y/o barreras que se presenten.
- Es importante también detectar a los líderes y/o personas influyentes dentro de las diferentes áreas, puesto que se podrían realizar estrategias que junto con las gerencias motiven al resto de los colaboradores.
- Debe primar una comunicación abierta, completa y honesta con todos los trabajadores, sobre todo en situaciones donde ellos no estén de acuerdo con las decisiones o acciones propuestas o realizadas por sus superiores. Llegar a consensos se logrará si se practica una escucha activa y se dan respuestas asertivamente.
- El ser considerados con los trabajadores, ya sea escuchándolos, dialogando y sobre todo brindándoles siempre mensajes claros y pertinentes irá fortaleciendo cada día más el comportamiento organizacional.
- Es recomendable también, realizar reuniones semanales o mensuales para que se haga un *feed back* con respecto a los nuevos cambios implantados, o simplemente para un intercambio de ideas y/o sugerencias; así como el aplicar encuestas que permitan conocer en qué estado se encuentra la empresa.
- Con relación a la comunicación 2.0 es necesario considerar ampliar la cobertura de la actual red de internet de la municipalidad ya que esta no llega a todas las oficinas.
- Comunicar los logros de la Institución a fin de afianzar un mejor clima laboral entre los colaboradores. Considerar recompensas y/o premiaciones acompañados de mensajes personales o virtuales, según los logros de cada área o trabajador según las políticas de

premiaciones establecidas en el plan estratégico; esto con el fin de motivar a los involucrados y sobretodo fortalecer el compromiso con la empresa.

- Finalmente, se percibe que la MPH no considera que la comunicación sea una herramienta de gestión estratégica puesto que la viene utilizando más para una acción de reputación institucional al público externo. Por ello se recomienda establecer un área y/o designar a un profesional para que se encargue de la adecuada gestión de la comunicación en la empresa de tal manera que esta sea de manera sistémica.

## FOTOGRAFÍAS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

### Taller “Yo elijo” (Serenazgo)



### Taller “Yo elijo” (Sub Gerencia Secretaría General)





## Taller “Yo elijo” (Gerencia de Administración y Finanzas)



**Taller “Yo elijo”**



**Taller  
“Liderazgo”**

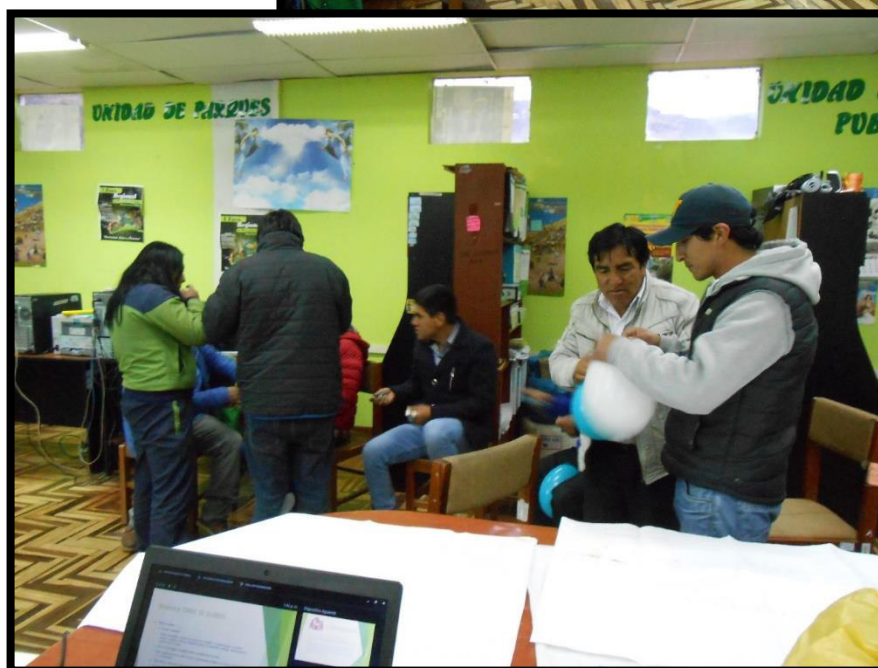
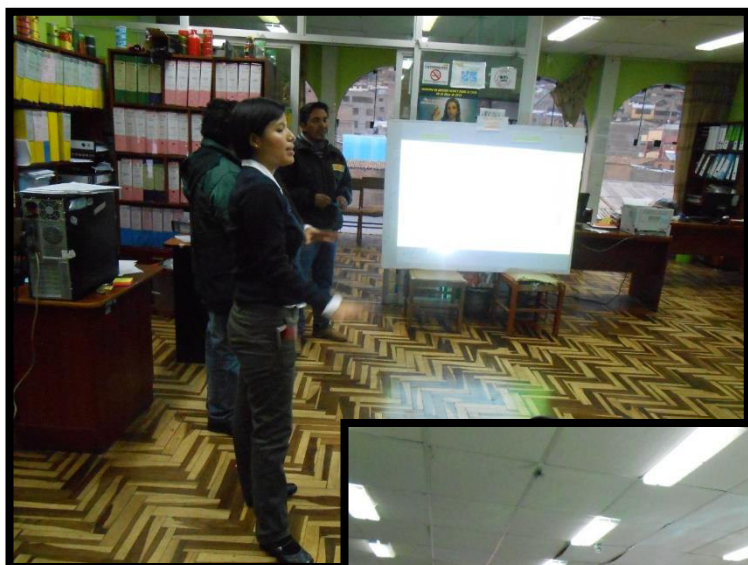




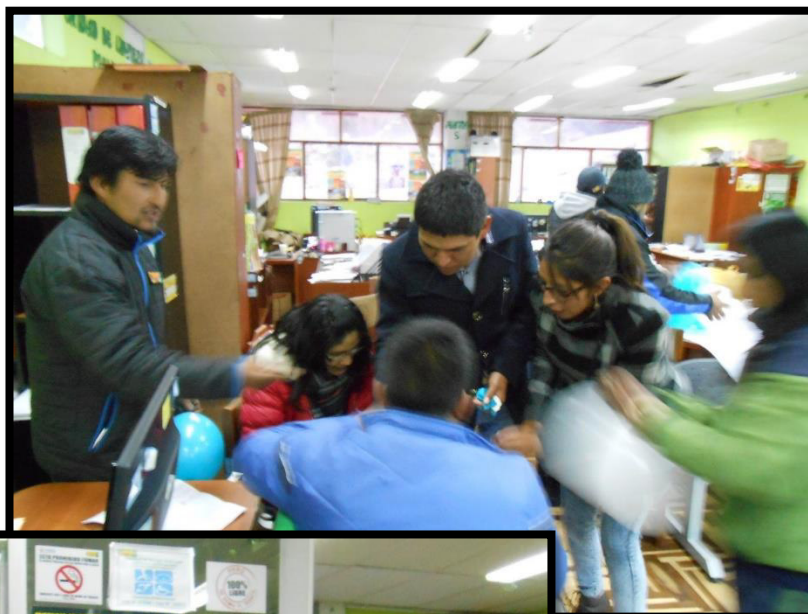
## Taller “Yo elijo”



### Taller “Mis acciones comunican”















Escuela Académico-Profesional de Comunicación Social

"Año de la consolidación del Mar de Grau"

Ciudad Universitaria, 6 de junio de 2016

# **RESOLUCIÓN DIRECTORAL N.º 051/EAPCS-FLCH/2016**

Visto el pedido de la señorita **Nadir Sanae Almonacid Bendezu**, bachiller de esta Escuela Académico Profesional de Comunicación Social, por el que solicita la aprobación de su proyecto de tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social.

## **CONSIDERANDO:**

Que, el proyecto de tesis titulado **"INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016"**, presentado por la bachiller **Nadir Sanae Almonacid Bendezu** cumple con los requisitos académicos de investigación;

Que, es necesario aprobarlo para que inicie la ejecución de dicho proyecto de tesis;

Estando a las atribuciones conferidas al Director de la Escuela Académico Profesional de Comunicación Social por la Ley Universitaria N° 30220 y las normas legales vigentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos;

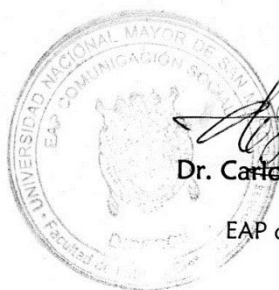
## **SE RESUELVE:**

**PRIMERO:** Aprobar el proyecto de tesis titulado **"INFLUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA, 2016"**, presentado por la bachiller **Nadir Sanae Almonacid Bendezu**, para optar el Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social.

**SEGUNDO:** Designar como Asesora de la citada tesis a la Dra. Gaby Vargas Vargas.

**TERCERO:** Registrar el proyecto de tesis en la Escuela Académico-Profesional de Comunicación Social.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
**Dr. Carlos Hugo Cornejo Quesada**  
 Director  
 EAP de Comunicación Social

CHC/vag

*Letras mayúsculas del Perú y América*

Facultad de Letras y Ciencias Humanas / Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
 Calle Germán Amezcua n.º 375, Lima 1 - Perú. Ciudad universitaria (puerta 3)  
 Teléfonos: (051) (01) 452 4641 / (051) (01) 619 7000 - [www.letras.unmsm.edu.pe](http://www.letras.unmsm.edu.pe)